

12-2013

The Most Important Effective Leadership Characteristics of School Principals in Terms of their Significance and Implementation from Perspective of AL-Ain Education Office Teachers

Aysha Rashed Abdulla Ali Al Hassani

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the [Educational Leadership Commons](#)

Recommended Citation

Abdulla Ali Al Hassani, Aysha Rashed, "The Most Important Effective Leadership Characteristics of School Principals in Terms of their Significance and Implementation from Perspective of AL-Ain Education Office Teachers" (2013). *Theses*. 85.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/85

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.



جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

UAEU

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في التربية

أهم خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ومدى تطبيقها من
منظور معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي

رسالة مقدمة من الطالبة

عائشة راشد عبدالله على الحساني

إلى

جامعة الإمارات العربية المتحدة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

" القيادة التربوية "

إشراف

د. علي سعيد الكعبي

ديسمبر 2013



جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

UAEU

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في التربية

عنوان الرسالة:

أهم خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ومدى تطبيقها من
منظور معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي

اسم الطالبة:

عائشة راشد عبد الله علي الحساني

لجنة المناقشة:

- 1- د. علي سعيد الكعبي مشرفاً ورئيساً
- 2- د. محمد خلفان الرواي عضواً
- 3- د. عبد الرحمن سالم النعيمي عضواً

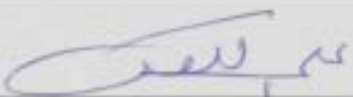

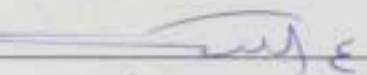
عنوان الرسالة:

أهم خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ومدى تطبيقها من منظور معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي

اسم الطالبة:

عائشة راشد عبد الله علي الحسائي

لجنة المناقشة:

- | | | |
|---|----------------|-------------------------------|
|  | مشرفاً ورئيساً | 1- د. علي سعيد الكعبي |
|  | عضواً | 2- د. محمد خلفان الرواي |
|  | عضواً | 3- د. عبد الرحمن سالم النعيمي |

إهداء

إلى من زرع في نفسي حب الطموح، وفتح أمامي أبواب الأمل وغمرني بمشاعر
الطيبة والحنان ، "و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا". إلى والدي.
إلى من علمني تقدّمه نحو تحقيق أهدافه أن الحياة تخبئ للمجدين الأعلى والأجمل. إلى
أخي الصغير.

إلى كل يد غرست معي وردة أو سقنتني فكرة أو عاونتني في إنجاز بحثي بالجهد
والتعزيز.

أهديكم هذا العمل المتواضع...

عائشة راشد عبد الله علي الحساني

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين؛

لحمد لله تعالى أن وفقني لإنجاز هذا العمل التربوي ، وأدعوه عز وجل، أن يديم على التوفيق.

واتوجه بجزيل الشكر والتقدير والامتنان والعرفان لكل من ساهم معي في إخراج هذه الدراسة بالشكل الذي هي عليه الآن. لخص بالذكر الدكتور على سعيد الكعبي الذي لم يدخر جهداً في النصيح والإرشاد والمساعدة والعون في مراجعة هذه الرسالة والإشراف عليها ، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع الأساتذة الكرام في قسم أصول التربية والقيادة التربوية الذين ساهموا في تحكيم أداة البحث وتقديم الاقتراحات والآراء المساندة في تحسين هذا العمل وهم الأساتذة الدكتور حسن الخميري و الدكتورة شيخة الطنيجي والدكتور محمد عبدالدايم والدكتور محمد خلفان الرواي والدكتور عبدالرحمن سالم النعيمي و الدكتور على ابراهيم والدكتور محمد الحوسلي . جزاهم الله عنا خير الجزاء .

أمل الله أن نعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما علمنا، وأن يزيدنا علماً إلهياً ولي ذلك والقادر عليه ...

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد المصطفى الأول وعلى آله وصحبه.

عائشة راشد عبد الله على الحساني

المخلص

هذفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم خصائص المدير القائد الفعال ومدى نقيتها من وجهة نظر معلمي ومعلمات مكتب العين التعليمي مع النماذج الإدارية الموجودة في الميدان ، وبناء على ذلك تمت الدراسة باستخدام الأسلوب الكمي والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات مستخدمة مجموعة من الخصائص لصفات المتفق عليها في الدراسات السابقة وشمل مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي بجميع مراحلها من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية للذكور والإناث ، وتم تحديد 500 معلم ومعلمة كعينة للدراسة مقسمة على 300 معلمة و200 معلم بمعدل 10 معلمات و10 معلمين من كل مدرسة من حلقاتها التعليمية المختلفة. قامت الدراسة بتوضيح مدى أهمية وتطبيق خصائص القيادة الفعالة - بناء على الدراسات التربوية السابقة - من وجهة نظر المعلمين وقد وجدت الدراسة أن من أهم الخصائص التي تحوز على اهتمام المديرين وتطبق في البيئة التربوية والتعليمية هي: الوفاء الدائم بالوعد والالتزامات ، وتوضيح إمكانية تحقيق الاهتمامات والرؤى، تشجيع المعلمين على تجربة أشياء جديدة في الفصل المدرسي ، معاملة الآخرين باحترام وتقدير ، انطلاقاً من الثقة بقدراتهم ، إن متابعة القائد لمدى التزام الآخرين بمعايير العمل لا يمنع ، وجود موقف إيجابي للقائد تجاه القادمين من جهات وثقافات مختلفة.

ووجدت الدراسة أيضاً أن خصائص القيادة تختلف من حيث درجة الأهمية والتطبيق حسب جنس المدير (ذكراً أو أنثى) حيث يرى المعلمون والمعلماء بأن المديرات الإناث يقمن بدور قيادي فعال في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة أكثر من نظرائهم الذكور. وقد اختلفت آراؤهم حول أهمية دور القائد في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة بينما توافقت آراؤهم في باقي الصفات. كذلك وجدت الدراسة أن خصائص القيادة تختلف من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنسية حيث أن مواطني دولة الإمارات يعطون درجة أهمية أكبر لدور القائد في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة. أما من حيث درجة التطبيق فقد توافقت الآراء فيما يتعلق بجميع الخصائص الموجودة في الدراسات السابقة ولكن من حيث امتلاك القائد الفعال لصفات العقلية المتفتحة - ن تطبيق هذه الصفات لصالح غير المواطنين بدرجة أكبر.

الكلمات المفتاحية: القيادة التعليمية، خصائص القيادة الفعالة ، القيادة الفعالة، المدير الفعال

Abstract

This study aims to investigate about the school principals' leadership characteristics in terms of their significance and implementation from the perspectives of Al-Ain schools' teachers. Hence, the study employed the quantitative method to collect data about the principals' descriptors reviewed in the previous studies. The sample consists of 500 teachers; 200 males and 300 females from different cycles of Kindergarten to Secondary school; 10 males and 10 females randomly selected from each school. The study investigated the significance of the principals' descriptors as well as their significance and to what extent they are implemented by principals. The study found out that the most significant descriptors of the principals are: keeping promises and punctuality, achieving targets and vision; encouraging teachers to try new methods in classroom, treating others with respect and appreciation, confidence in others' capabilities; following up others' commitment of work standards, the leader's positive attitude towards people from diverse cultures. The study also found that the school principals' descriptors in terms of their significance and implementation were different according to the gender in favour of females who play more effective roles than males, in terms of the significance of the descriptors, the inspiration role of principals of the shared vision. Finally, there is statistical significance has been found between the effective school principals' descriptors in terms of their implementations and the nationality, in terms of implementation in favour of the UAE Nationals, but the open mind characteristics in favor of expatriates.

Key words; Educational leadership, effective leadership descriptors, effective Leadership .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
iii	ملخص الرسالة
iv	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
v	إهداء
vi	شكر و تقدير
vii	فهرس المحتويات
xi	فهرس الجداول
xii	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: لمحة عامة وأهمية الدراسة
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	خطة الدراسة

11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	المقدمة
12	الإطار النظري
15	دور وخصائص المدير القائد
26	الدراسات السابقة
37	تلخيص الدراسات السابقة
44	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
47	مقدمة
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداة الدراسة
49	صدق الاتساق الداخلي للأداة
50	ثبات الأداة
51	إجراءات تطبيق أداة الدراسة:
53	الفصل الرابع: عرض النتائج
54	مقدمة
54	المعيار المعتمد في تفسير نتائج متوسطات وجهات نظر المعلمين

54	التحليل الوصفي للمستجيبين في العينة المختارة
55	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما هي أهم صفات وخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين ؟
60	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (أ): ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟
61	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (ب) : ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟
63	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى تطبيق مديري المدارس لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين ؟
69	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (أ) التابع للسؤال الثاني: ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟
70	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (ب) التابع للسؤال الثاني: ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟
72	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
73	اولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والسؤال الثاني
76	ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي أ التابع للسؤال الأول والثاني
78	ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي ب التابع للسؤال الأول والثاني
80	رابعا : السؤال المفتوح
82	التوصيات
83	المراجع
84	المراجع العربية

فهرس الجداول

- جدول 1 احصائية مجلس ابو ظبي للتعليم (2013) لعدد معلمي ومعلمات مكتب العين التعليمي 48
- جدول 2: توزيع عينة الدراسة على المراحل التعليمية المختلفة 49
- جدول 3 معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة العام ولمحاور الاستبانة الستة 51
- جدول 4: مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير كقدوة ومثل حي لموظفيه 55
- جدول 5: مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت تمكين الأفراد من العمل 56
- جدول 6: مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت التشجيع الصادق للموظفين 57
- جدول 7: مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت إلهام الموظفين بالروية المشتركة 58
- جدول 8: مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المديرات تحت مواجهة التحديات خلال التطوير 59
- جدول 9: مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت العقبة المفتحة 59
- جدول 10: نتيجة اختبار اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنس 60
- جدول 11: نتيجة اختبار اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنسية 62
- جدول 12 : مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق صفات وخصائص المدير كقدوة ومثل حي لموظفيه 63
- جدول 13: مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق صفات وخصائص المدير تحت تمكين الأفراد من العمل 64
- جدول 14: مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق صفات وخصائص المدير تحت التشجيع الصادق للموظفين 65
- جدول 15: مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق صفات وخصائص المدير تحت إلهام الموظفين بالروية المشتركة 66
- جدول 16: مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق صفات وخصائص المديرات تحت مواجهة التحديات خلال عملية التطوير 67
- جدول 17: مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق صفات وخصائص المدير تحت العقبة المفتحة 68

- 69 جدول 18 : نتيجة اختبارات لاختلاف خصائص القيادة من حيث درجة التطبيق باختلاف الجنس
- 70 جدول 19: نتيجة اختبارات لاختلاف خصائص القيادة من حيث درجة التطبيق باختلاف الجنسية

فهرس الملاحق

- 92 ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية
- 97 ملحق رقم (2) تحكيم الاستبانة
- 98 ملحق رقم (3) رسالة مجلس أبو ظبي للتعليم
- 99 ملحق رقم (4) رسالة تسهيل مهمة باحث

الفصل الأول

المُقدّمة

الوحدة الأولى

المقدمة

نحن نعيش في بيئة دائمة التغير ، يواجه مجتمع التعليم فيها دائما مواقف تتطلب التحلا وتنفيذ قرارات وتغييرات جديدة . إن وجود بيئة تعليمية مدرسية فعالة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقيادة المدرسية من خلال رؤية القادة ، وخصائصهم ، واتجاهاتهم، كما يظهر جليا في تأثير المديرين على خصائص البيئة المدرسية في مدارسهم . استنادا إلى ذلك وضع مجلس أبوظبي للتعليم من ضمن أهدافه الأساسية تعزيز إبداعات القيادة الفعالة في المدارس في ظل التحديات العالمية وذلك لأن القادة لهم الدور الأكبر في تمكين المدارس من تحقيق مخرجات ونتائج عالية تتماشى مع التغيرات والتحديات العالمية وفقا لرؤية مجلس أبوظبي للتعليم و وزارة التربية و التعليم في دولة الامارات العربية المتحدة و منها ما يلي:

التعرف على نظام التعليم من الطراز العالمي الذي يدعم جميع الدارسين في الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة ليكونوا قادرين على المنافسة في السوق العالمية، وكذلك السعي إلى تغيير نظام التعليم الحالي نحو التركيز على حل المشكلات والمهارات التحليلية بدلا من التلقين. فنظام التعليم العالمي يهدف إلى دعم بناء قيادات تربوية جديدة من خلال توفير مدارس جيدة وتزويدها بقيادة لكفاء يستطيعون توجيه الإصلاحات التربوية لتحقيق أفضل أداء فمدير المدرسة يحتاج إلى خبرة تربوية وتدريب عملي وميداني في مجال التعليم والقيادة التربوية (ADEC, 2013).

كما أن مدير المدرسة يحتاج إلى موهل في القيادة التربوية والتعليمية، لتعريفه بالمسؤوليات والمهام المطلوبة منه كقائد وتوفير مواقف عملية لكسبه الخبرة وحل المشكلات. هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسة التي تتعلق بالجوانب الشخصية للمدير ، كالإطلاع المستمر والواسع والقدرة على تحمل المسؤولية وقوة الشخصية وإكسابه القدرة على معالجة المشكلات بسرعة وحزم ، وأن يكون حازما في غير شدة ، ليناً في غير ضعف، قوي الذاكرة، حاضر البديهة ، ومرناً واعياً مخططاً ، متركزاً بعد نظامه على أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة، متقبلاً النقد البناء بصدر رحب متمتعاً بالأخلاق الفاضلة والسمعة الحميدة في المدرسة والمجتمع ، مؤمناً بعمله الذي يؤديه بالإدارة المدرسية هي عملية إشراف وتوجيه (Fullan, 2008).

تعتبر القيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها يتميز . ولعلنا ندرك بأن القيادة الناجحة أمر يختلف كثيراً عن ممارسات شاغلي المناصب القيادية اليوم، فالقيادة الناجحة تسعى لتحقيق الهدف من خلال اتخاذ القرار الصحيح، وليس العمل على تطبيق اللوائح والأنظمة

والتعليمات. فتنطبق الأنظمة لا يحتاج إلى قائد بارع أكثر من حاجته إلى شخص يكون قائداً على القراءة والمتابعة (الفحطاني، 2001).

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة و منهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة حيث يرى بعضهم أن الإدارة التعليمية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسئولاً عن الجوانب التنفيذية بل إنه يجب أن يجمع بين الاثنين طبقاً للحاجة التربوية و المهنية (العجمي، 2008).

وقد اهتم الباحثون بدراسة الأسباب المؤدية لخلق بيئة تعليمية فعالة، و اتضح من خلال أبحاثهم وجود خلط بين مفهومي الأهداف و الوسائل. فعلى سبيل المثال يتم التعامل مع مفهوم القيادة الفعالة على أنه هدف بحد ذاته بدلاً من اعتباره وسيلة لتحقيق الهدف الحقيقي و هو خلق بيئة تعليمية فعالة. التغير في مفهوم القيادة المدرسية الفعالة و إدراك مدى أهميتها سيساهم في تحسين العملية التعليمية و تحقيق فاعليتها (Creemers, 2011).

بين القيادة والإدارة تُعتبر القيادة نشاطاً ومسئولية وليست مجرد وظيفة، ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست منصباً إدارياً فقط، فالقيادة كالأشطة الأخرى بالمؤسسة مثل الإنتاج والتوزيع، لذا فإن المؤسسة التي تقتصر إلى القيادة السلبية لا يوفر لها نصيب من النجاح في أنشطتها الأخرى. فالقيادة مخصصة للإنسان، بينما الإدارة مخصصة للتفكير في الأشياء. كذلك القائد يفكر ويضع الرؤية، بينما المدير ينفذ ويخطط. القائد يستخدم الفص الأيمن من المخ المسئول عن التفكير الابتكاري، بينما المدير يستخدم الفص الأيسر من المخ المسئول عن التفكير التحليلي (أبو النصر، 2009).

تتضمن عملية الإدارة خمس وظائف أساسية هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه والرقابة. وعن أهمية القيادة في نجاح الإدارة، ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلتها الناجح، وأن أهميتها تكمن في أنها تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كدافعة محركة لها لتحقيق أهدافها. وليس كل مدير يحكم عمله يصبح قائداً، فالمدير يسيطر بالسلطة المخولة له أما القائد فيسيطر بتأثيره في الآخرين نتيجة سماته الشخصية القطرية أو المكتسبة. ومع أهمية وظيفة القيادة في العملية الإدارية أصبحت الحاجة ملحة لوجود المدير القائد، وعلى المديرين أن يسعوا لاكتساب صفات القيادة الناجحة فالمدير القائد هو الشخص الذي يمتلك قدرة التأثير في سلوك الجماعة ويوجهها بكفاءة نحو تحقيق الهدف المشترك، ولا يعتمد في ذلك على سلطة منصبه فقط وإنما يستمد سلطاته من الجماعة نفسها. قديماً كانت الدراسات تفترض أن القيادة والإدارة هما الشيء نفسه. وعلى الرغم من أن هذا

الافتراض غير صحيح إلا أن هناك جانباً من عمل المدير ينطوي على تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين ويكون من السهل تحقيق ذلك إذا كان المدير قائد (البدري، 2002). لذا أصبحت المؤسسات بكافة أشكالها وأنواعها في حاجة إلى أن تقاد لا أن تدار. إذ أن العلاقات الإنسانية الصحيحة بين القائد ومروسيه باتت ضرورية لتحقيق استجابتهم لأوامره وأعطياته. كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح المؤسسات أيًا كان نوع النشاط الذي ينفذ (البدري، 2002).

إن التحديات التي يواجهها القائد تزداد ضراوة يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي و الرقعي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وغياب الحوار الحضاري في ظل العولمة. وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتحديات، فإن الاطلاع المستمر والتدريب هما بعناية التجربة الحقيقية خاصة ولأنها تساهم بقوة في المشاركة لإعداد القيادات الناجحة والقادرة على إدارة التغير والابتكار ولها القدرة الفائقة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة (Dofour, 2006).

ورداً على سؤال القيادة علم أم فن؟ يمكن اعتبار القيادة علم وفن في آن واحد فبينما ينظر للقيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتقديرهم وتعاونهم، فهي فن توجيه الناس والتأثير فيهم، ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب كما أنها علم يحتاج إلى دراسة عميقة في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع لذلك ينظر للقيادة بأنها علمية الهام للأفراد ليقدّموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه الصحيح والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (العجمي، 2008).

ونرى بالبحثة أن القيادة الفعالة هي التي تبعث الحياة في التعليم وترفع الجمود عن النصوص التي تحكمه إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادته قبل كل شيء، فهي تعتمد وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم.

في هذه الرسالة نعت مناقشة خصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكيف يمكن للقائد أن يلعب دوراً رئيسياً في نوعية نتائج التعليم. كما تم تسليط الضوء على التحسينات التي يمكن تطبيقها على نظام التعليم. وسوف نعرض فيما يلي أهم صفات ووظائف ومسؤوليات مدير المدرسة والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها. فقد ذكر الدكتور عجايب (2009) في كتابه أن القيادة مهمة، متعددة الأبعاد، وتستلزم معرفة الكثير من الاحتياجات

المؤسسية وتقييمها، وإتقان التعامل مع الآخرين في مختلف الأدوار المطلوبة بمهارة وفعالية. كذلك القيادة تتطلب صفات مميزة يمكن تطويرها بما في ذلك الدافع والطاقة وقيادة الأفراد وإدارتهم، وإدراك الإمكانيات للقيام بدور القيادة.

تتسم عملية القيادة بسمات مشتركة وخصائص تميزها عن غيرها:

- إن فعالية القيادة تتوقف على إتقان مهاراتها الأساسية.
- إن القيادة تركز على العمل المشترك والتفاعل الحميم والثقة المتبادلة.
- تتميز القيادة بالاتصال الفعال.
- توضح المعايير التي يمكن قياسها من خلال العمل المشترك.
- تشخيص الحاجات وتقييمها أساسي في نجاح فريق العمل.
- تحفيز العاملين وبناء اندفاعهم الذاتي مهمة رئيسية للقيادة.
- القيادة الناجحة سلمجة مع الآخرين تفودهم من خلالها وليس من فوقهم.
- فعالية القيادة تقوم على وضوح الأهداف والرؤى لجميع العاملين وأن يشعروا بأنهم شاركوا في وضع الأهداف ويسعون لتحقيقها.

- القيادة عملية ديناميكية فعالة لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة (عجين، 2009).

تعددت المفاهيم الإدارية والقيادية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الإدارية وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام، القيادة بمفهومها الحديث تعني "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمرها ويفكر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المتاحة". وينظر للقيادة التربوية باعتبارها العمل أو السلوك بين الأفراد أو الجماعات الذي يدعو إلى تحريك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية التي يشتركون في قولها. فعمل القيادة نوع من التفاعل بين فرد وجماعة وبين جماعة وجماعة، يقود إلى إضافة جديد للأفراد أو المجموعة (العجمي، 2008).

وقد عرف Sadlar (2008) القيادة بأنها "عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد واتباعه". وأضاف بأنها عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها في

إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف مشتركة بين القادة والأمناء. تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستند قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. فالقيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة وتتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مروضيه (القحطاني، 2001).

وفقاً لرؤية مجلس أبوظبي للتعليم وهي "التربية والتعليم أولاً" و تطمح هذه الرؤية إلى الوصول و تحقيق نظام تعليمي من الطراز العالمي الذي يدعم جميع الدارسين للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة للمنافسة في السوق العالمية". يسعى مجلس أبوظبي للتعليم إلى تغيير نظام التعليم الحالي و ذلك بالتركيز على حل المشكلات والمهارات التحليلية بدلاً من التلقين. كما تسعى رؤية المجلس على تشجيع تحول المدارس إلى مجتمعات تعليمية والتي سوف تتطلب بذل جهود قصوى من جميع المعنيين سواء كانوا طلاباً أو معلمين أو أولياء أمور أو شركاء تعليم أو قادة مدارس وذلك لتحقيق النجاح و الأهداف المنشودة (ADEC, 2011).

مشكلة الدراسة

لقد شهد العالم تغييراً هائلاً و تقدماً مذهباً في وسائل الاتصالات و التقنيات الرقمية و الذكية وهذا الانفجار المعرفي الذكي أثر على الدور الذي سيلعبه القائد التربوي في قيادة التعلم و التعليم و المناهج . و قد تكمن أسباب عدم ممارسة بعض المديرين لعملية القيادة بالشكل الصحيح والمطلوب في عدم معرفتهم بالخصائص المرتبطة بمفهوم القيادة يتطلب التغيير السريع في نظام التعليم في إمارة أبوظبي من مديري المدارس تغيير أساليب القيادة بشكل يتواءم مع التغيرات السريعة (Al-Nuaimi, 2011).

إضافة إلى أن بعض القادة يعانون من صعوبات في أداء دورهم على نحو فعال. والتغيرات المستمرة تتطلب قادة فعالين قادرين على التأقلم والتكيف مع التغيرات. وفي بعض الأحيان يواجه بعض الأشخاص صعوبة في التكيف مع التغيرات ويفضلون القيادة التقليدية، ولكن في هذا الوقت توحى التغيرات التعليمية بالانتقاء الطبيعي للقادة الذين يتأقلمون بطريقة ودية مع التغيرات السريعة (Maceath ، 1998).

ونظراً لأن وزارة التربية والتعليم ومجلس أبوظبي للتعليم دولة الإمارات العربية المتحدة يوليان اهتماماً كبيراً لمديري المدارس ورفع أدائهم وتطويرهم باعتبارهم المسؤولين عن إدارة المدارس. ويؤكدان على ضرورة

امتلاكهم صفات القيادة الفعالة التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة منهم. وقد بدأت الوزارة ومجلس أبوظبي للتعليم في إطلاق برنامج إعداد القادة الذي يهدف إلى إعادة إعداد قادة المدارس بما يتناسب مع التغيرات العالمية وإكسابهم خصائص ومهارات القيادة الفعالة (جريدة الخليج، 2011).

إن التطور والإنجاز في المجال التعليمي مرتبط بشكل وثيق بأفعال القادة وقراراتهم تجاه الأمور التي تحيط بالمجال التعليمي، ولذلك فإنه على القادة بشكل خاص وعلى كل من يعمل في المجال التعليمي بشكل عام إدراك خصائص القيادة وعدم الخلط بين مفاهيم القيادة والإدارة. لحل هذه المشكلة ستقوم بتحديد الدور الهام للقادة في المدارس. وسوف تحاول مساعدتهم على تحديد إطار فعالية القيادة التي سيتم تسليط الضوء على محاور هامة سوف يحتاجها القائد من أجل التأثير على نتائج التعليم في المدرسة بصورة إيجابية.

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم صفات وخصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس. كما تبحث الدراسة مدى تطبيق مديري المدارس لخصائص القيادة الفعالة في مدارسهم.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية و المرتبطة بأهم صفات القائد الفعال و مدى تطبيق مديري المدارس لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر معلمي ومعلمات مكتب العين التعليمي.

السؤال الأول : ما هي أهم صفات وخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين؟

سؤال فرعي أ : ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟

سؤال فرعي ب : ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟

السؤال الثاني : ما مدى تطبيق مديري المدارس لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين ؟

سؤال فرعي أ : ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟

سؤال فرعي ب : ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟

أهمية الدراسة

هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لوزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل عام و لمجلس أبوظبي للتعليم بشكل خاص نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به القائد في سبيل تحقيق الأهداف التعليمية في مدارس الدولة.

من خلال هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على صفات القيادة الفعالة وفقاً لمتغيرات التعليم العالمية الحديثة. يمكن أن تقيّد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم باستخدامها في تقييم المديرين الحاليين وقادة المدارس. وسوف تساعد أيضاً في تحديد إطار للقيادة التي يمكن أن تستهدف من أجل التأكد من نجاح نظم التعليم. قادة المدارس هم سفراء وزارة التربية والتعليم في كل مدرسة. ويتعين على المدارس تقاسم نفس الرؤية التعليمية الخاصة بوزارة التربية والتعليم مما يتوجب على المدارس السعي الدائم للحصول على تحسينات لإنجازات نتائج التعليم لذلك يجب أن يبدأ التغيير بالقيادة لأن القادة لهم التأثير الأكبر على البيئات المدرسية وهم يشكلون التوجيهات والنتائج من خلال توجيهات وخصائص البيئات لذلك يجب على وزارة التربية والتعليم ومنظمي التعليم كمجلس أبوظبي للتعليم التركيز على هذا المجال لتحويل القيادة لقيادة فعالة ودعم المدارس بتزويدها بقيادة مؤهلين تأهيلاً عالياً ممن لديهم المهارات والصفات المناسبة لتعزيز نظام التعليم والوصول إلى مجتمعات التعلم المرجوة. وبالتالي يجب على منظمي التعليم أن يكونوا على بينة من هذه الصفات القيادية الفعالة ذات التأثير على نتائج التعليم وحتى يتمكنوا من تحديد الاستراتيجيات لتطوير وزيادة كفاءة قادة المدارس. وهذه الدراسة هي محاولة للمساعدة في هذا المجال.

(ADEC, 2013).

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة حدود زمنية حيث أنها أجريت في العام الدراسي 2012-2013. كما أنها أجريت على عينة من معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي في مدينة العين وهي مدينة من إمارة أبوظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة واقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية فقط التي يشرف عليها مجلس أبوظبي للتعليم.

مصطلحات الدراسة

الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي مجموع العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل. في جو ودي وإنساني، يبعث الرغبة في العمل المستمر بما يكفل تحسين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق أهدافها (العجمي، 2008).

الاداء:

هو السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته

التطوير:

يعرف على أنه عملية شاملة وواسعة تقوم على الدراسة وترتبط بثقافة المجتمع وما يطرأ عليها من تغييرات وذلك بهدف مساعدة النظام التعليمي المراد تطويره على تحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة مما يسدعي تغييراً في شكل ومضمون الشيء المراد تطويره (القحطاني، 2001).

القائد:

القائد هو الشخص الذي يمتلك المهارات الأخلاقية والفكرية والاجتماعية المستخدمة في التأثير على الآخرين في العمل (Schlechty ، 1990). القائد هو الشخص الذي يمكن أن يؤثر في الآخرين ولديه القدرة على ضبط توجهاتهم لتحقيق الأهداف (Northouse، 2010).

القيادة:

القيادة هي عملية يقوم فيها فرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك للجميع (Schlechty ، 1990).

المهارات القيادية:

هي القدرة على أداء الشيء بدرجة جيدة. بالرجوع إلى (Hosking , 1988) يرى أن المهارات القيادية هي مهارات التنظيم. ويرى أنه يجب النظر إلى مفهوم القيادة من خلال تحليل مهارات القيادة ضمن المؤسسة التربوية.

مجلس ابو ظبي للتعليم ADEC:

مجلس ابو ظبي للتعليم أسس عام 2005 لتشكيل استراتيجيات التعليم بأفضل الطرق.

مدير المدرسة :

مدير المدرسة هو: القائد التربوي في مدرسته وهو بحكم عمله المسلول الأول عن المهام التنظيمية والفنية والإدارية بالمدرسة، وهو القدوة لغيره من العاملين فيها ويتبع من الناحية الإدارية للمنطقة أو المكتب التعليمي، ومن الناحية الفنية يتبع توجيه الإدارة المدرسية (القحطاني، 2001) .

مدير المدرسة الفعال:

ويقصد به في هذه الدراسة : مدير المدرسة الذي يعطي لمفهوم القيادة في ممارسته الإدارية بعدا أكبر وأعمق وأشمل لتتضمن الجانب الفني والإبداعي (Schlechty ، 1990).

أبوظبي: هي عاصمة دولة الإمارات العربية المتحدة وتعتبر ثاني أكبر مدينة في الدولة.
العين: تعتبر ثاني أكبر مدينة في إمارة أبوظبي ورابع أكبر مدينة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

مخطط الدراسة :

تتكون هذه الدراسة البحثية من خمسة فصول :

الفصل الأول :

يتناول هذا الفصل لمحة تعريفية عن أهم صفات القائد الفعال و مدى تطبيق مبري المدارس لخصائص القيادة الفعالة و كذلك هدف و مشكلة و أهمية الدراسة و حدودها ، بالإضافة إلى أسئلة الدراسة و حتمتها.

الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري و الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع من عدة محاور مختلفة سواء كانت عربية أو أجنبية.

الفصل الثالث:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة و إجراءاتها و العينة و الأداة التي استخدمت في جمع البيانات .

الفصل الرابع:

يتناول هذا الفصل عرض و تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس:

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة و الخاتمة و التوصيات.

الفصل الثَّاني الإطار النَّظري والدراسات السَّابِقة

الفصل الثاني

المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد صفات وخصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس في مدينة العين ، كما تبحث مدى تطبيق مديري المدارس لخصائص القيادة الفعالة في مدارسهم. يُناقش هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الدراسة والدراسات السابقة والمتعلقة بخصائص وصفات المدير القائد والقيادة التعليمية. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بصفات وخصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ومدى انعكاس هذه الصفات على أداء مديري المدارس حيث أن توفر هذه الصفات يساعد مديري المدارس على تحقيق الغايات والأهداف التربوية بكفاءة عالية. وتحاول الباحثة من خلال هذا الفصل الإجابة عن التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة من خلال تغطية الأدب النظري لموضوع الدراسة. والمتمثل في ما يلي: ما هي أهم صفات القائد الفعال؟ وقد تناول الفصل مفهوم القيادة المدرسية ووضح مدى أهميتها في الإطار التعليمي، كما بين أنوار المديرين وما يجب أن يتميزوا به من خصائص وصفات، ثم استعرض مناقشة لمجموعة من الدراسات الأجنبية التي اهتمت وسلطت الضوء على خصائص وصفات وأهمية القيادة الفعالة.

مفهوم القيادة المدرسية

تكمن أهمية القيادة المدرسية في الاعتماد الشديد عليها من قبل التربويين في التطوير والتحسين وتمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، ولهذا فإن القيادة الكفء تُعد سمة رئيسية يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة؛ فهي بمثابة العقل للإنسان حيث يتم من خلالها تحديد الأفعال وردود الأفعال بناءً على الظروف الخارجية المحيطة (عبدالرحمن، 2006). وعليه فإن القيادة بمفهومها العام هي العملية التي تساعد على تخطي الأزمات التي تواجهها أي مؤسسة، وتساعد في نجاح هذه المؤسسات ، والقيادة الفعالة تساعد الآباء على تربيته وتنشئة أبنائهم بحيث ينمو الطفل على نحو قوي وصحي، ويؤهلهم ليكولوا أفراد مجتمع منتج. ودون توفر عنصر القيادة، فإن المؤسسات تكون بطيئة، وتتمركز بركود، وتفقد طريقتها واتجاهها الصحيح. وتؤكد جميع الدراسات بأنه إذا تم صنع القرار كاملاً وفي الوقت المناسب، فإن الأمور في هذه المؤسسة تسير على ما يرام. وصنع القرار نفسه لا يحدث أي تغيير يذكر، فيعد صنع القرار في المؤسسة تواجه مشكلة تطبيق القرار في الوقت المناسب وبفعالية. وتعد مشكلة تطبيق القرار، في الحقيقة، أهم قضايا القادة من حيث تأثيرها في مسار الأحداث ومقاومة التغيير. ويبرز الأمر الحاسم هنا في القيادة

وحسن تطبيقها للقرارات الناجحة. وهذا يُشابه الحال لدى قادة الأعمال، حيث يستطيع القائد أن يكون سبباً في نجاح خطة أعمال ضعيفة، وفي المقابل قد يكون سبب فشل خطة أعمال ناجحة، وهذا يعود، وعلى نحو رئيس، إلى طريقة القائد في اتخاذ القرارات وتنفيذها (Mulcahy, 2005).

يُنظر عادة إلى القيادة على أنها مرتبطة بشخص ذي منصب و سلطة يقوم من خلالها بإدارة المؤسسة التعليمية وتوجيه وتنظيم العمل داخلها ولكن القيادة المدرسية بحاجة لأن يكون مفهومها أوسع وأشمل، وأن تكون منفصلة عن شخص بعينه، وأنواره، ومجموعة سلوكياته الفردية، فهي جزء لا يتجزأ من المدرسة ككيان مؤسسي. فعملية القيادة عملية يؤثر من خلالها شخص معين على أفكار ومواقف وسلوكيات الآخرين. فالقائد هو الذي يضع الاتجاهات للمؤسسة، ويساعدها بقيادته لها، على معرفة الأهداف المستقبلية وتصوّر ما يمكن أن تحقّقه ويشجع ويدعم حدوث ذلك، حيث أنه مصدر إلهام للآخرين. فالقيادة كما عرفها Mulcahy (2005) أنها عملية يستخدمها الفرد للتأثير على أعضاء المجموعة لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال مجموعة التغيير. وبشكل مماثل عرف Hughes (2009) القيادة بأنها عبارة عن مستوى التأثير على الآخرين من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب. فمعظم التعاريف في الدراسات السابقة كانت في مجملها تدور حول أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم لتحقيق غايات، وأهداف مؤسسة ومدرسة. ويتم ذلك عن طريق غرس الحماس والإلهام في الآخرين، وذلك يسبب ذلك تأثيراً على أفكارهم وقيمهم وسلوكياتهم. ويرى بأن القيادة الحقيقية هي التي تستند سلطتها من شخصية قائدها، وخبرته، وفترته على التعامل مع الأفراد (عبدالرحمن، 2006).

فقبل التطرق إلى ماهي صفات وخصائص المدير القيادي الفعّال ينبغي أن نعرف من هو المدير المدرسي أو الإدارة المدرسية. فقد ذكر المومني (2008) بأن مدير المدرسة هو الشخص القائم على منظومة الإدارة المدرسية والقائم على تطبيق الأنظمة المدرسية وذلك من خلال توزيع المهام والأنوار على المدرسين وإشراك المعلمين في تحمل المسؤولية التعليمية وكيفية معالجة المشكلات المدرسية. فمدير المدرسة أيضاً هو الأكثر تأثيراً في المحيط الدراسي لأنه المسئول عن النشاط الدراسي وما يدور داخل المدرسة. فقيادة المدير للمدرسة هي التي تحدد الطابع والهيكل العام للمدرسة، ومناخ التدريس، ودرجة الثقة للمدرسين وما يمكن أن يصبح عليه الطلاب. فالمدير هو حلقة الوصل بين البيئة المحيطة بالمدرسة وبين المدرسة فإذا كان المناخ التدريسي مليئاً بالنشاط والحيوية والإبداع والاهتمام بإكساب الطلاب تعليماً ذا مستوى عالٍ توفرت للمدرسة سمعة جيدة في تميزها، وذلك قطعاً يدل على قيادة ناجحة للمدير.

صفات مدير المدرسة القائد:

حدد الدكتور العلاق (2010) الصفات الشخصية للقائد الفعال بسمات أهمها: السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق

الحسنة، الهدوء والأتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات. القوة البدنية والسلامة الصحية، المرونة وسعة الأفق، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، احترام النفس واحترام الغير معاً، القدرة على الابتكار وحسن التصرف، وأخيراً أن تتسم علاقته مع زملائه وروسائه ومروسيه بالكمال والتعاون. وذكر كذلك أهم المهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب ومن أهمها: الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المؤسسة للعمل، القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، كذلك الديمقراطية في القيادة وتجنب الإستئثار بالرأي أو السلطة، القدرة على خلق الجو الملائم لحسن سير العمل، المواظبة والانتظام حتى يكون قوة حسة لمروسيه، وتوخي العدالة في معاملة مروسيه. فالقائد أخرج ما يكون إلى فنون القيادة والتي تتلخص في فن إصدار الأوامر، وفن الاتصال، وفن التأنيب، وفن معالجة التمر، وفن المكافأة والتشجيع، وفن المراقبة، وأخيراً فن المعاقبة. فعند إصدار الأوامر فليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

ومن أهم مهارات الاتصال للقائد الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور حولهم أفضل الطرق لجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة وقطع الطريق على الشائعات. أما فن التأنيب فيقوم على إعطاء الملاحظة الضرورية دون تأخير وبنغمة هادئة ورزينة. ولمعالجة التمر قم باستقبال الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى. امدح الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً ولا بد من توطيد ثقافة الإشادة داخل المؤسسة فهي تعتبر من مهارات فن المكافأة والتشجيع. كذلك على القائد مراقبة التنفيذ والاعتراف بالأعمال الحسنة وعدم التردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء. وعند العقاب فلتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة، وحذار من معاقبة مدير أمام مروسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة (العلاق، 2010).

كما ذكر العجمي (2008) أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد ومنها : أن يكون للقائد فلسفة شخصية

قوية في مسائل التربية والتعليم، أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والتي من أهمها أن من حق كل إنسان أن يسهم في وضع الأنظمة التي يطلب إليه اتباعها، أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة كمهارات إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية ومهارة التخلص من الروتين المعوق

كذلك الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وتحفيزهم والثناء عليهم، أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها ولا يجاهل فريقاً على حساب فريق آخر، أن يكون القائد قادراً على الاحتفاظ باتزانة الانفعالي فيبقى عليه أن يكون صلباً متزناً يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه وأن يكون مرناً في مواجهة المشكلات للتوصل إلى نتائج سليمة مرغوبة، كذلك أن يكون القائد قوي الإيمان بما يدعو إليه ومتحمساً له وأن تكون لدى القائد قوة التأثير على الغير وحذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه.

و كما ذكر الفحطاني (2001) من سمات القائد الفعال تحمل المسؤولية، فتحمل المسؤولية كمبدأ قيادي يتضمن الارتقاء بالتفكير إلى مستوى عالٍ من تقدير المسؤولية وذلك لمساعد القادة على أداء ما وراء مطالب الوظيفة لذلك ظهرت أهمية القادة الإداريين في تحقيق أهداف المؤسسة. يتطلب من القيادي الفعال التصرف على المستوى القيادي الذي يتوقعه منه رئيسه والموظفون، ولتحقيق ذلك يجب على القيادي الإرتباط بمسؤوليات على مستواه وعدم إضاعة الوقت والجهد في أعمال يمكن أن يؤديها غيره من العاملين فالتفويض يحد من تجريد الموظفين ونفورهم من العمل وأيضاً يحد من الاتكالية على القائد والاعتماد عليه في كل شيء. كذلك من سمات القائد حسن التصرف مع الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمؤسسة، فعليه أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع تلك الظروف بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف. ومن الأهمية أن يكون القائد على قدر كبير من القدرة على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والإنطلاق إلى الأمام، ويعني ذلك العمل للتطوير والابتكار والإبداع وهجر الاستقرار. أحد العناصر الرئيسية لنجاح القائد في تحقيق أهداف التنظيم الإداري هو حب العمل مع الآخرين ولابد من التوافق والتعاون لتحقيق الهدف بين المجموعة. إن التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، فالقائد الذي يستطيع أن يستخدم قدرته على التحليل والمناقشة والإقناع، ويكون قادراً على التفوق في الاتصالات سيكون قادراً على التعامل مع المواقف المختلفة ويحقق أعلى المكاسب للمؤسسة التي يقودها (الفحطاني، 2001).

خصائص القيادة التربوية

انطلاقاً من المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق مدير المدرسة في إعداد أجيال من الشباب وغرس قيم تعليمية ومجتمعية ودينية كاللأبد من دراسة الخصائص والصفات التي تؤدي إلى أفضل النتائج الإيجابية. فالإدارة المدرسية هي من تحدد الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها ووضعها في شكل واقعي و التي

تخدم المصلحة التعليمية والأهداف المجتمعية. فالمدير المدرسي له دوره الكبير في القيادة وفي توجيه فريق عمله و عليه
يجب توافر مجموعة من الصفات والخصائص والمهارات الإدارية التي تمكنه من تحقيق هذه الأهداف بوسائل سهلة
وتكاليف أقل (بليسي ، 2007).

القائد يعمل بجد فهو يعمل بذكاء ويكد ويجتهد في عمله فهو يذهب إلى عمله قبل زملائه ويبقى بعد انصراف
الجميع. وقد ذكر العجمي (2010) الخصائص العشرين للقيادة الفعالة في الفكر الإداري مقصلاً إياها على النحو التالي:
1- التخطيط الدقيق: فقد توصلت الأبحاث إلى أن القادة يقضون 80% من وقتهم في التخطيط و 20% فقط في تنفيذ
الخطط. والفكرة أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة. فلا يترك القادة أي
شيء للصدفة أو الحظ.

2- التنظيم: فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد ولكن أيضاً في تحقيق
نتائج أفضل. والقائد لديه نظام لحفظ الملفات يمتاز بالدقة والحدثة. وهو يعمل في محيط منظم ومرتب.
3- تحديد الأهداف: لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف. فالقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف ويخصص الوقت
الكافي لتخطيط أهدافه سواء كانت شخصية أو خاصة بالعمل.

4- صنع القرار: إن القائد يكون مدرباً على كيفية صنع القرارات بسهولة ويسر. وهو يستمتع بعملية صنع القرار.
5- المخاطرة: القائد يميل للمخاطرة لتحسين مستوى حياته وأدائه وتنمية قدرته على المنافسة.
6- مهارات الاتصال: إن القائد يتمتع بمهارات اتصال ممتازة فهو مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره كما
يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات.

7- إدارة التغيير: القائد يرحب بالتغيير ولا يحب الروتين كما أنه يتوقع التغييرات المستقبلية التي قد تطرأ على المجتمع
ويتصرف وفقاً لها.

8- التحكم في التوتر وضغوط العمل: فالقائد يعلم نفسه كيف يتحكم بالضغوطات ويتبع أساليب للتخلص من التوتر
كالمشي والاشتراك بنادي صحي.

9- التفويض: إن القائد يؤمن بالآخرين ويلقي في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز
الأعمال.

- 10- الرؤية والإبداع: يتمتع القائد بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون. كما أنه مبدع ومعرف بأفكاره النيرة.
- 11- التدريب والتعليم وبناء الفريق: القائد مدرب يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويحث أعضاء الفريق على العمل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- 12- التحفيز: القائد شخص محفز ذاتياً وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته فهو يقوم بمدح وشاء إنجازات كل شخص بشكل منفرد وأمام المجموعة كلها.
- 13- امتلاك المهارات: القائد شخص على درجة عالية من العلم يبحث دائماً عن الوسائل التي تلمي قدراته ومستوى أدائه مثل حضور العديد من الندوات والندوات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية.
- 14- الثقة: يتمتع القائد بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للآزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم منه.
- 15- الحركة والفعل: القائد شخص كثير التحرك لإنهاء مهامه والتحرك بسرعة لتنفيذ الأمر المطلوب فوراً.
- 16- الالتزام: القائد شديد الالتزام بالخطط التي يضعها وهو مخلص ملتزم بمؤسسته وبالفريق الذي يعمل بقيادته فهو متعهد وملتزم بالنجاح في كافة أشكاله.
- 17- الملاحظة: لدى القائد ملاحظة كبيرة فهو يهتم بعاداته الغذائية ويمارس التمارين الرياضية بانتظام. يمتلك قدرأ من الطاقة الجسدية والعقلية حتى تساعد على إنجاز المهام.
- 18- العواطف: القائد شخص عاطفي حساس. فهو يحب ما يفعله ويؤدي عمله في إطار من العاطفة والحب.
- 19- المرونة والقدرة على التغيير: إن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير ويقوم بتعديل الخطط والتكيف معها حتى يحقق النتيجة المنشودة.
- 20- الأمانة: القائد إنسان عادل ومنصف وهو شديد الإخلاص لمؤسسته ولفريقه. كذلك يضرب بصدق وأمانته المثل. وضع الدكتور البندري (2005) قائمة تمثل الحد الأدنى للسمات الواجب توافرها في أي قائد إداري وهي كما يلي: القدرة على التمييز، القدرة على المبادرة، الاستقامة، نفاذ البصيرة، الفاعلية والالقدام، المهارات في العلاقات الإنسانية، ثبات المشاعر، والنصاف الآخرين، الثقة بالنفس والطموح والتعاون مع الآخرين. وقد قام البندري بوضع قائمة أخرى تحتوي على سمات إضافية للقائد وهي القوة، والرغبة بالعمل، والمثابرة والتصميم، المعرفة بأحوال السوق والقدرة على إثارة

الحماس والجرأة وحب المغامرة. والقادة البارزون يتمتعون بالقدرة على خوض مغامرات مع الحذر، فهم يعرفون الفرق بين النكاه وبين المغامرات الخطيرة التي تتطلب معلومات أكثر وتفكيراً أصق.

ومن الأهمية بمكان التعرف على الإمكانيات الكامنة في قادة المستقبل وسبل المحافظة عليها لتحقيق النجاح على المدى البعيد. بحيث لا يكون التركيز على درجة النكاه ومستوى الأداء فقط. وذلك لوجود موظفين قاموا بأداء جيد في مجال تخصصهم أو بوظيفتهم ولكن لم يتمكنوا من تحقيق النجاح في القيادة العليا. وقد أوضحت الدراسات بأهمية تغيير سياسات التوظيف في المؤسسات والتركيز على قدرة أداء المهام المتعددة وتعلم وظائف جديدة وفعالة. والقدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التحديات الجديدة من أهم عناصر الإمكانيات العالية. وكذلك النكاه العاطفي ومجموعة مهارات التمثيل بالتفاوض وإدارة الصراع وحسن التعامل مع المواقف الحرجة. كما أوضحت الدراسة أن طرق التقييم الوظيفي في المؤسسات يتسم بكونه يتبع الطرق التقليدية التي تركز على الاختبارات الشخصية أو الفنية، بينما تشجع الدراسة على استخدام أساليب تقييم أكثر صفاً والتي تستخدم بمراكز التقييم حيث يعتمد المقيمون هناك على اختبارات عملية بحيث يوضع الشخص في مواقف تحاكي المواقف المعقدة التي يتعرض لها القادة حيث يتم تقييم ردة فعل الشخص تجاه هذه المواقف مما يساعد على اكتشاف صفات الشخص ومهاراته بشكل أكثر وضوحاً ودقة من الاختبارات التقليدية المعتمدة على الاختبارات الورقية (Berke, 2003).

وطبقاً لأهمية دور المدير القائد في المنظومة التعليمية فقد اهتمت العديد من الدراسات بفهم خصائص و أدوار المديرين القادة في السلك التعليمي والتربوي وما يجب أن يتميزوا به من صفات فعلاً. اعتمد Macbeth (1998) في بحثه على مشروعين وطنيين الأول برنامج التخطيط للمدارس الابتدائية في أستراليا والثاني دراسة القيادة بالاشتراك مع المدارس في إنجلترا واسكتلندا والدنمارك. وقامت منهجية البحث على الدراسات السابقة والزيارات الميدانية للمدارس للمقارنة بين نتائج الدراسات والتطبيق المهني. هدف الكاتب من عمله هذا تسليط الضوء على خصائص القيادة المطلوبة للاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات. وأوصت الدراسة ببعض الإجراءات اللازمة لتمكين قادة المدارس من العمل على أساس متطلبات مجتمعات التعلم الاحترافية، ودفع الطلاب والمعلمين نحو التكيف مع قانون العمل، ونحن نعيش في عالم سريع التغير من الصعب بالنسبة لبعض الناس التكيف مع التغيرات الجديدة ويقضون القيادة التقليدية، ولكن هذه المرحلة في سياق التعليم تعتمد على الانتقاء الطبيعي للقادة، والتي تتطلب أشخاصاً لديهم رغبة التغيير. وأخذ أن القادة الفعال يجب أن يقضي أكثر من نصف وقته في العمل خارج مكتبه مع المعلمين لمراقبة غرفة الصف، وردود الفعل،

والاجتماع مع العاملين في المدرسة، والاجتماع مع الآباء لحل مشاكل الطلاب بشكل دوري وتقسيم القيم والأهداف معهم. أيضا القادة الفعالون لا يتجاهلون طلابهم لأنهم يحتاجون إلى معرفة وفهم آراء الطلاب.

فقد أكدت دراسة Bal & Quinn (2001) أنه ليس المديرين أو القادة هم من يحدد طابع وثقافة المؤسسة، ولكن الثقافة المؤسسية هي من تساعد في تطوير القيادة. ويثبت الدراسة أن ثقافة المؤسسة أمر غير مرئي ولذلك يغفل الكثيرون عنه مما يسبب لهم مشكلات في مجال عملهم وكذلك شعورهم بالإحراج وعدم التكيف مما يؤثر على الجهاز العصبي. وقد عرفت الثقافة المؤسسية بأنها كل القيم والمعتقدات والشعائر والطقوس والفصوص المشتركة التي تجمع لتشكيل ثقافة خاصة بالمؤسسة. أكدت الدراسة على أهمية خلق الثقافة المؤسسية بحيث تقوم على السرعة والابتكار والإبداع والتميز. ذكرت الدراسة مثال فريق القيادة المستدامة والذي يساعد المؤسسات على توفير أفضل منهجية لدعم تنمية القيادة والذي وجد أن العديد من مديري المدارس يعتقدون أن مجرد إرسال الموظفين إلى دورات تدريبية في القيادة سوف يمكنهم من التعامل مع التحديات المستقبلية. ولكن هناك أكثر من ذلك لبناء القدرات القيادية المستدامة حيث يجب الاهتمام بالتنمية وثقافة المؤسسة هي جزء من التنمية. وقد أكدت الدراسة على أهمية الإطلاع وإدراج كل ما هو جديد في تطوير المهارات القيادية. وتشجيع الموظفين لتغيير السلوكيات القديمة بأخرى جديدة يتفق عليها الجميع.

إن موضوع القيادة في المجال التربوي قد حظى على اهتمام الباحثين والدارسين منذ عقود عدة وعليه فقد توفر كم من الدراسات والبحوث التي يمكن الرجوع إليها والتي أجريت في المجال التربوي حيث تناولت قضايا القيادة والمدير المدرسي من عدة محاور. فاليابحة نستعرض في هذا الفصل من الدراسة عدداً من الأبحاث والدراسات ذات الصلة بالقيادة المدرسية وما يجب أن يتوفر في المدير القائد الفعال من صفات وسلوكيات وأنوار في محيط البيئة التعليمية.

مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة

ذكر أبو النصر (2009) ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة الإدارية الناجحة هي كالتالي: أولاً القدرة على إيجاد

رؤية مشتركة وذلك من خلال إيجاد تصور مشترك لشكل العمل، وإيجاد هدف مشترك للعمل. ثانياً الثقة بالنفس وبالأخرين فعلى القائد الناجح أن يثق بنفسه ويثق في الآخرين وفي قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم. ثالثاً زيادة معدلات مشاركة المروسين وهي من المبادئ الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ومن نتائج المشاركة نقل المروسين للقرارات التي شاركوا في صنعها، وتقليل مقاومة المروسين للتغيير. رابعاً توفير فرص التعلم والتدريب

بما يوهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي. خامساً احترام التنوع والاستفادة منه، فالقائد الناجح يدرك التنوع ويحترم الاختلافات ويراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، كذلك القائد يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها. سادساً تنمية الابتكار لدى الفرد والمؤسسة، ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية، لأن المبتكرين ثروة بشرية وعنصر أساسي لتقديم الأمم والمؤسسات. وعلى القائد تنمية القدرات الابتكارية لدى جميع العاملين ولدى المؤسسة ككل، ومن الأساليب المتبعة في ذلك أسلوب العصف الذهني. سابعاً التكامل في العمل، ولتحقيق التكامل في العمل فلا بد من توفر التخطيط والتنسيق والتعاون والعمل الجماعي وتدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية، كذلك التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات. ثامناً التوافق مع المجتمع والذي يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة به لتحقيق الانسجام والتوافق بينهما من خلال المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن خلال تحفيز العاملين على الأداء المتميز، وتعديل استراتيجيات المؤسسة (أبو النصر، 2009).

أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح هي القدرة على تكوين فرق عمل فعالة، والقدرة على الاستماع، والقدرة على اتخاذ القرارات بمفرده، والقدرة على الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء، والقدرة على أن يحبط نفسه بأشخاص أكفاء. أما عن أهم الصفات الشخصية للقائد فهي تتمثل في الأتي: الشجاعة، وقوة الإرادة، والطموح، والرغبة القوية في القيادة، أن يكون رابط الجأش أي لديه القدرة على الثبات في مواجهة الإحباطات، ومراعاة قيم الشعوب الأخرى وثقافتها ومعتقداتها ونفائدها، والحسم والقدرة على التوقع، واختيار التوقيت المناسب، والقدرة على المنافسة، والثقة بالنفس وعدم الميل إلى إطرأء الذات بسبب ما قام به من إنجازات أو إلقاء تبعة إخفاقاته على الآخرين. كذلك تحمل المسؤولية وخدمة الآخرين فالقادة هم القانمون على رعاية مصالح رعاياهم ورعايتهم (Sadlar، 2008).

إن قدرة الفرد على القيادة الفعالة تدرجية وتزداد مع مضي الوقت وأفضل الطرق لأن تصبح قائداً بارزاً هو تنمية وتطوير مهاراتك القيادية، فالقيادة تمثل مجموعة من الممارسات التي يمكن تعلمها وساعات القيادة تكمن في الصفات الشخصية التي تساعد الفرد على قيادة الآخرين وأهم هذه السمات الديمقراطية والحيوية، الإتجاهات الإيجابية، الصداقة واكتساب ثقة الناس، المثابرة واليقظة والتحمل، الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب، التواضع وروح الدعابة والمبادرة، الذكاء والوفاء وعدم الأنانية. فعلى القادة الاهتمام بالصفات المفيدة التي يمتلكونها وبالصفات التي

تتفحصهم فينبولون العسى حيدهم للخذ من الصفات السينة والعمل على تحسين طبيعة تلك الصفات الجيدة

(2005•Maden&Shaferr)

هناك العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين ومن هذه السلوكيات القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها والتي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات القدرة على مساعدة المؤسسة في احدث التغيير ورفع مستوى كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة وتتوافر لدى القادة البارزين أعلى مستوى من التواصل والتعامل الرسمي والغير رسمي مع أعضاء شبكات العمل مما يساعدهم في التغلب على التحديات التي تواجههم. يميل القائد البارز إلى تكوين اتجاه إيجابي، فمن أهم سمات القادة القدرة على التخطيط الحيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة. ولكي تكون قائداً جيداً لابد أن تكون سياسياً بارزاً، ويشتمل ذلك على الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات كذلك تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها، فقبول القائد لتلك الآراء والتقييمات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة والتغلب عليها. إن القادة البارزين لديهم بعد نظر، لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية والأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف. أما التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً، وأميناً وعلى خلق، فتعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة كذلك الكفاءة شرط أساسي للقيادة الفعالة وتتطلب أن تكون كفاءاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، كذلك لابد أن تكون ملماً بكل أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة ودورها في رفع مستوى الإنتاج. إن القادة الفعالين لديهم القدرة على إلهام الآخرين، والتأثير في الآخرين يتطلب أولاً أن تحوز على ثقتهم واحترامهم. وتعتبر القدرة على حل المشكلات من أهم المهارات القيادية العملية، ولحل المشكلة لابد من تحديد المشكلة أولاً ثم فهمها ومعرفة طبيعتها، يتبع ذلك استشارة الآخرين في المشكلة، ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين. وأخيراً يتمتع القادة الفعالين بوعي بالذات وضبط النفس والمعرفة الذاتية وتقدير الذات المرتفع وتقييم شخصي عالي. وتقييم الذات من أهم سمات القائد الناجح فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان

صعباً (2005• Shafer&Maden)

دور المدير القائد

في مقال "ثمان قوى للقائد في التغيير" ذكر الكاتب Fullan (1993) بأن القائد الفعال يجب أن يمتلك ثمان قوى تساعد على تسهيل قيادة عملية التغيير، وهي: إشراك الأفراد في هدف المؤسسة، وبناء القدرات، وفهم التغيير، وتطوير ثقافة التعلم، وتطوير ثقافة التكيف، والتركيز على القيادة من أجل التغيير. كما أكد في مقال آخر بعنوان "المديرون كقادة في ثقافة التغيير" على أن القائد لابد أن يكون ذكياً في إدارة المؤسسة، وفي الوقت ذاته لابد من التعامل العاطفي والوجداني في أمور إدارة المؤسسة. حيث أوضح بأنه هناك 18 كفاءة تتشعب حول أربعة مجالات أساسية لابد للقائد أن يلم بها، وهي: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. حيث يهتم بعض المديرين بوعيهم الذاتي، وفي الوقت نفسه يكونون مثقلين للآخرين، ولديهم قدرة في إدارة المشاكل اليومية والعمل على التغييرات الجوهرية في ثقافة المؤسسة. فالقائد على مختلف مستويات الإدارة له مجموعة من الأدوار التي لابد من القيام بها والخصائص التي لابد من التحلي بها لاستكمال الشكل المتكامل من الإدارة الكفء التي تجلب النجاح والإنجازات للمؤسسة التعليمية وفي النهاية نجاح إنجازات الطلاب.

الأدوار الهامة والعمليات التي يجب أن يتحلى بها المدير القائد:

أولاً : بناء قدرات مروضيه ومعاونيه

هناك حاجة إلى بناء القدرات وذلك للسعي قُدماً في النظام التعليمي والتي تشمل السياسات، والاستراتيجيات، والوسائل، والإجراءات الرأسمية إلى زيادة طاقة الأفراد الجماعية . ويُطَبَّق ذلك من خلال تطوير المعارف الجديدة، والمهارات، والكفاءات، وكذلك الوسائل الجديدة (الوقت، الأفكار، والأنوات) والهوية المشتركة، والتشجيع على العمل الجماعي. ويمثل بناء القدرات ظاهرة جماعية تحتاج إلى زيادة القدرة على العمل الجماعي في المدرسة ككل، والمنطقة والنظام. ولا بد من وضوح التطبيق واستمراره عند بناء القدرات.

ثانياً : توفير بيئة عمل خالية من الضغط النفسي والعصبي

يجب أن يكون المدير القائد قادراً على خلق بيئة عمل خالية من الضغط النفسي والعصبي والتي قد تؤدي لأنارسية، حيث بحثت دراسة للباحث McDowell-Larsen (2002) في الآثار المترتبة على أداء القيادة والإجراءات التي يجب إتباعها من قبل القياليين لتجنب الضغط النفسي. وبينت الدراسة أن الضغط النفسي ليس دائماً سيئاً بل يعتبر سلباً وإيجابياً في حالة التحكم بالضغط مما يوفر قدرة على المنافسة بالعمل وحافزاً فعالاً للأداء الجيد.

وأوضحت الدراسة أن الضغط النفسي يمتد عندما تكون المطالب الوظيفية تفوق القدرات الفردية والمهنية للفرد بحيث لا يكون قادراً على تحمل العبء مما ينتج عنه مشكلات صحية كأمراض القلب والسمنة والربو والقرحة والخصاسية . ومشكلات نفسية كالفكار السلبية ومشاعر غير مريحة اتجاه العمل . وأشارت الدراسة بأن الإفراط في إفراز هرمون الكورتيزول الذي يفر في وقت الضغط النفسي لفترة طويلة يسبب الاضطرابات الصحية المرتبطة بالتوتر، مشاكل القلب والأوعية الدموية بشكل خاص ويزيد الخطر على العظام وضعف العضلات ويسبب الشيخوخة المبكرة وفقدان الذاكرة مما يسبب الوفاة المبكرة . وبذلك تبين الدراسة الآثار المترتبة للضغط النفسي على الصحة الفردية وتنظيم المجتمع . ووجدت أن المديرين هم أكثر عرضة للإصابة بهذه الأمراض الناتجة من ضغط العمل وأكثر نسبة وفیات . لذلك أوصت الدراسة باتباع إجراءات خاصة للتحكم بالتوتر الوظيفي كتعليم أساليب حل المشكلات والسيطرة على التوتر والعمل كفريق والتخلي بروح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الفرص المتاحة للتنمية مما يسهل على الموظفين الانخراط في ممارسة التمارين الرياضية بانتظام لتحسين اللياقة البدنية . ويُعتبر خلق بيئة عمل خالية من الضغط النفسي من أكبر تحديات القيادة .

ثالثاً : تطوير ثقافة التعلم

هناك حاجة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم تصميمها للأشخاص ليتعلموا من بعضهم البعض ليتم التواصل التعاوني من خلالها من أجل التحسين . التغيير الناجح يشمل التعلم من خلال التطبيق . ويمكن أن يحدث التعلم داخل المدرسة ، والمجتمع المحلي ، وبين المدارس . وعندما تؤسس المدارس ثقافة تعلم ، فإن هذا يتطلب دائماً تطوير معرفة المعلمين ومهاراتهم التي تؤثر على الطلبة من خلال خلق تجربة تعليمية جديدة وفعالة . ويساعد التعلم الآخرين على توسيع نطاق الأفكار وتحسين هوية "نحن" العمل الجماعي للمدرسة الواحدة . وتعد المعرفة المشتركة بالإضافة إلى هوية التعاون أقوى العناصر للتغيير الإيجابي . ويحتاج المدير إلى معرفة قيمة لهذه المفاهيم ومعرفة كيفية العمل بها .

رابعاً : فاعلية استخدام المهارات الاجتماعية الحيوية

يُعتبر استخدام المهارات الاجتماعية الحيوية من الأمور الفاعلة حيث بحثت دراسة Cram (2002) كيفية تطوير الكفاءة العاطفية للقيادة بحيث يكونون أكثر تعاطفاً مع زملائهم ومع العملاء ويكونون أكثر فاعلية في استخدام المهارات الاجتماعية الحيوية مثل إدارة الصراع والتفاوض والعمل الجماعي أكدت الدراسة على أهمية النوعي الذاتي بالنفس بمعرفة مواطن القوة والضعف بالشخصية بحيث على أساسها يعمل المدير على معالجة نقاط الضعف من خلال

البرامج المتوفرة لوظيفة العمل. وأكد المشاركون ببرنامح الدراسة على وجود عناصر رئيسية تساعد على تطوير الكفاءة العاطفية وهي توفير بيئة آمنة وتبادل الثقة فيما بينهم، توفير فرص مناسبة للإفصاح عن آرائهم، رعاية ربلد الفعل الصادقة للمشاركين، الدعم من القائمين والمشاركين وأنرملاء. كما تطرقت الدراسة لتعريف الذكاء العاطفي وهو القدرة الفعالة لإدارة المشاعر بحيث يتطلب الوعي الذاتي، والوعي الاجتماعي وإدارة الذاتية، وإدارة العلاقات والكفاءة العاطفية هي مجموعة المهارات العملية الناتجة عن الذكاء العاطفي للقاء. أوصت الدراسة بأهمية الأخذ بثقافة مؤسسة العمل بحيث إذا كانت ثقافة المؤسسة تؤكد على تطوير الكفاءة العاطفية فيجب على المديرين استغلال فرص التدريب المتاحة من قبل العمل وتعزيز المهارات الاجتماعية وزيادة الوعي الذاتي بالاهتمام بالتغذية الراجعة وإعادة تقييم القادة لتحسين الأداء الوظيفي.

خامسا : التركيز على القيادة من أجل التغير:

إنه من المهم معرفة أي نوع من القيادة هو الأفضل لقيادة التغير الفراد إنتاجه. وللحصول على القيادة الفاعلة، لابد من انتشارها خلال المؤسسة. ووجد Collins (2001) أن القائد كاريزما ترتبط سلبا مع الاستدامة حيث تميز قادة المؤسسات الكبيرة بعمق الواقع الشخصي والإدارة المهنية المكثفة كما أنه لابد للمديرين من بناء مؤسسات مستقرة بدلا من التركيز على نتائج قصيرة المدى. والمؤشر الأساسي لمدير المدرسة هو تجهيز قادة في المدرسة، وليس فقط التأثير الفردي على إنجاز الطلبة. وأخذ Henry mintzberg (2004) النقطة نفسها: "نجاح الإداري ليس نجاح المرء نفسه، بل هو تعزيز الآخرين للنجاح" (ص16). "في حين يتعين على المدير اتخاذ القرارات، لمزيد من الأهمية، خصوصا في المؤسسات ذات الشبكات المعرفية الواسعة، فإنه يتعين على مديري المدارس تعزيز عملية القدرة على صنع القرارات عند الآخرين" (ص38).

سادسا : تحقيق القيادة المشتركة:

تقوم القيادة المشتركة على تقاسم المسؤوليات بين القيادة والموظفين وتتضمن المسؤوليات إسناد المهام، تقييم النتائج واتخاذ القرارات، ووضع الأولويات ومكافأة الأداء بين أفراد المؤسسة وكذلك المشاركة مع إدارات المؤسسات الأخرى. وقد وضحت دراسة Stid blasco (2003) التي اهتمت بدراسة كيفية تحقيق القيادة المشتركة الفعالة بحيث يتم تدريب وتطوير مديري المدارس والموظفين لتعزيز آلية العمل مما يؤدي لزيادة المسؤولية والمساءلة الجماعية. أشارت الدراسة بأن نجاح تحقيق القيادة المشتركة يكمن في فهم ثقافة القيادة الفردية التي تعتمد بقدر كبير على المنافسة الفردية مما يؤثر في اختيار القائد الجيد أما القيادة المشتركة فتعتمد على ثقافة التعاون واحترام آراء الآخرين وتوحيد الأهداف بما يتوافق مع أهداف

المؤسسة لتحقيق المنافسة الجماعية وزيادة المسؤولية الجماعية. أوصت الدراسة بوجوب إعطاء قدر من الأهمية والقوة للمساءلة لزيادة فاعليتها وكذلك ركزت على أهمية تقاسم العمل بالقيادة المشتركة وعدم توزيع السلطة بل وجود قائد واحد لديه حق المساءلة الفردية لكل الموظفين.

سابعاً : المتابعة المستمرة من قبل القائد

حيث بحث دراسة Bronj (2003) في أهمية المتابعة المستمرة من قبل القائد لعمل الفريق وتقييم أدائه للكشف عن مواطن الضعف واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لمساعدة الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء. كما وصحت الدراسة بعض المشاكل التي يعاني منها الفريق كالفشل في تسليم النتائج المتوقعة في الوقت المناسب أو عدم ارتقاء النتائج المقدمة من قبل الفريق لمستوى الإمكانيات المتوفرة والأسباب المؤدية لذلك قد تكون لعدم وضوح المهمة المطلوبة أو عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات الموزعة على أفراد الفريق وعدم وجود الدعم الكافي من القيادة. أوصت الدراسة بالدور الكبير لقادة الفريق في تجنب المزالق بمتابعة الأداء المستمرة والتقييم الفعال لأداء الفريق على فترات منتظمة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والنجاح. حددت الدراسة ستة معايير لمساعدة القادة على تقييم نجاح الفريق وهذه المعايير هي: الهدف الواضح ، تمكين هيكل الفريق ، قوة دعم المؤسسة أو القادة ، العلاقات الداخلية الإيجابية ، جودة العلاقات الخارجية ، والإدارة الفعالة للمعلومات. كما بينت الدراسة مهام القائد لتعزيز عمل الفريق كتعريف الأدوار والسماح بتبادل الأدوار وعدم تكرارها لتجنب الإحباط بين أعضاء الفريق ومساعدة أعضاء الفريق على المحافظة على الفهم المشترك بما هو متوقع من كل فرد وكذلك تقديم الدعم من خلال تقديم المكافأة لأداء الفريق ومساعدة الفريق على التعلم المستمر وتشجيع التعاونية بين أعضاء الفريق.

قدرة القائد على التطوير المستمر لقدراته :

بحثت دراسة Kalan (2003) في طرق تطوير شخصية القائد مما يساعد القائد على تحقيق إمكاناته الكاملة وتحقيق النجاح وزيادة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي لتعزيز قبول الذات وزيادة الثقة بالنفس وكذلك زيادة الطاقة والحماس وتحسين العلاقات بين الأشخاص. كما أوضحت الدراسة أن أهم صفات القائد الفعال هي الجرأة والحذر والصبر والنزاهة والأخلاق. ووضحت الدراسة بأن الشخصية تتشكل من التجارب والتأثيرات في مرحلة الطفولة والمراهقة وفي الحياة المنزلية والتعليمية بحيث تلعب دوراً أساسياً في تشكيل وضبط الفرد في وقت مبكر. وجميع هذه العوامل مع العوامل الدينية تحدد نظم وقيم الشخصية الأخلاقية للقائد. كما أكدت الدراسة على أهمية التنمية والتطوير المستمر للشخصية بحيث أنها لا

تتوقف عند عمر معين . لذلك من أهم مسؤوليات القائد وضع إجراءات فعالة في تنمية شخصية كل من الموظفين . تقوم هذه العملية على عدة عناصر هي : التعيم والبيئة والخبرة والتقييم . وتطرح الدراسة مثل القيادة بالقدوة و هي القدرة على التأثير بالآخرين من خلال محاكاة سلوك الأفراد المميزين . كما بينت الدراسة أن إنشاء مكتبة يعتبر إحدى طرق دعم الشخصية الذاتية للموظفين من قبل المؤسسة من خلال إنشاء مكتبة متكاملة من الكتب والمقالات والأشرطة الصوتية ذات الصلة . كما أن بيئة وثقافة المؤسسة تلعب دورا رئيسيا في تشجيع أو إعاقة تنمية شخصية القائد . البيئة هي أساس ثقافة المؤسسة والثقافة هي مجموعة من الشخصيات والمواقف والتوقعات . تتشكل الثقافة وتتطور على مدى الوقت من خلال تصرفات وقيم الأشخاص بالمؤسسة وتقوم المؤسسة بتعزيز ومكافحة السلوكيات الإيجابية لتعزيز الصالح العام . وقد أوصت الدراسة بأهمية تعزيز تنمية الشخصية وتوفير بيئة مواتية لتنمية الشخصية في المؤسسات .

الدراسات السابقة :

لقد تم إنتقاء دراسات متنوعة لتسلط الضوء على الصفات و الخصائص المختلفة للقيادة التربوية .

دراسة Mendes-Morse (1992) بعنوان: "صفات القيادة التي تسهل تغيير البيئة المدرسية"

"Leadership Characteristics that Facilitate School change"

تلخصت أهداف الدراسة المنشورة في الولايات المتحدة والتي أعدت اعتماداً على الدراسات السابقة على الأهداف التالية: الاستقصاء عن الخصائص المطلوبة في قادة المدارس و التي تسهل من عملية تطوير و تغيير البيئة التعليمية ، توفير معايير التقييم لدعم عملية اختيار العاملين ذوي العلاقة بعمليات التغيير في البيئة التعليمية، رفع مستوى المعرفة بأهمية عمليات التغيير و التركيز على ذوي العلاقة خصائص القيادة التي تسهل تغير المدارس ست خصائص للقائد أولا أن يكون ذا رؤية مستقبلية. ثانيا الإيمان بأن الهدف الأول من المدرسة هو التعلم. ثالثا تقييم الموارد البشرية. رابعا التواصل والاستماع الفعال خامسا استباق الأمور بالتخطيط وأخذ الاحتياطات اللازمة. سادسا تحمل المخاطر. هذه الخصائص تدل على القيادة التربوية الناجحة و الأداء الناجح في بعدين هما الشروع في بناء الهيكل المؤسسي والذي يعتبر من المهام الأولية في المؤسسات التعليمية، و الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري و العلاقات بين العاملين

و أشارت Mendes-Morse (1992) في دراستها بأن التغيير الفعال يتطلب القيادة الماهرة التي يمكن أن تدمج الموارد البشرية مع إجراءات العمل الشاق ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأنه عندما يكون لفريق العمل في

البيئة التعليمية رؤية مشتركة سيكون فيه التزام للتغيير بمعنى أن الرؤية المشتركة ستصبح اتفاقاً مشتركاً بين القادة وبين المرومين على أساس التزام مؤسسي. وأفادت بأن المؤسسة التعليمية لديها رؤية ذات وجهين: الأول رؤية المدرسين وما يمكن أن يقدمه المدرس وما هي النتائج التي يتطلع لتحقيقها، وأخرى خاصة بالرؤية الإدارية للإداريين وهي رؤية تنظيمية للمؤسسة ككل.

- دراسة Bunker & wakefield (2004) بعنوان " في البحث عن الحقيقة: المهارات الشخصية مطلوبة

الآن وأكثر من أي وقت مضى.

"Soft Skills Are Needed" More Than Ever "In Search of Authenticity: Now "

لجريت الدراسة بالتعاون بين جامعتي فلوريدا وسان فرانسيسكو واعتمدت على دراسة وتحليل الدراسات السابقة السؤال البحثي للدراسة هو: ما هي أهم المهارات الشخصية المطلوبة لدى القادة في الوقت الحالي؟ حدثت للدراسة أهم المهارات اللازمة للمدير التي تساعد على التكيف مع التغيرات السريعة. كما وبنيت الدراسة بأن قادة اليوم بحاجة إلى إثارة التوتر الديناميكي بين الشعور بالإلحاح والعسر وبين التفاوض والواقعية والانفتاح. يواجه القادة الكثير من الضغوطات للتعامل بالحق والعدل مع الموظفين والزلاء وأصحاب المصلحة الآخرين وفي الوقت نفسه عليه تلبية متطلبات الإدارة وكذلك توفير القيادة الفعالة. إن من أهم المهارات التي ينبغي للمدير التحلي بها القدرة على التنويع بما سيحصل في المستقبل لأن ذلك يساعد على التخطيط السليم للمهام الجديدة والنجاح فيها. ومن المهارات الأخرى القدرة على التكيف والشجاعة والالتزام والثقة بحيث يثق الموظفون بالمدير كقائد كفء يسعى لتحقيق المصلحة العامة للعمل. كذلك توفير الاستقرار في العمل والتشجيع الدائم للآخرين على العمل. مهارة القوة والاعتماد على الذات بما فيها الكفاية لأخذ زمام المبادرة وتشكيل الطريق للمستقبل والاعتراف بالأخطاء. فضلاً عن المهارات الأساسية كالصدق والضمير والأخلاق. الخيال والحنس والطاقة والتعاطف والتواضع مع الجميع. قبول التحدي المتمثل في قيادة الظروف المضطربة والحفاظ على قوة الدفع والعسر. التفاوض ورؤية الكأس على أنها نصف مملوءة ، الحماس والثقة بما يمكن تحقيقه. كل ذلك عوامل تؤدي للنجاح ليس فقط بالقيادة بل في الحياة أيضاً. على المدير أن يكون صادقاً وصريحاً وحازماً مع فهم التأثيرات العاطفية في الأوقات الصعبة. كذلك القدرة على تنظيم فعالية العمل الجماعي وتحفيز الإبداع في قوة العمل.

دراسة Marazano , McNulty & waters (2003) بعنوان: "القيادة المتوازنة: ما يخبرنا به 30

عاماً من البحث عن تأثير القيادة في إنجازات الطلاب"

"Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement."

هدفت الدراسة إلى البحث عن الممارسات القيادية الرئيسية وأثرها على تحصيل الطلاب. تقوم الدراسة ببحث العلاقة القائمة بين القيادة المدرسية الفعالة والتحصيل العلمي للطلاب. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي واعتمدت على الدراسات السابقة. تمت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية واشتملت عينة الدراسة على 2894 مدرسة و 1.1 مليون طالب و 14000 معلماً. من نتائج الدراسة قام الباحثون بتحديد 21 من المسؤوليات القيادية الرئيسية المرتبطة بشكل كبير مع الإنجازات العالية للطلاب. وتعتبر الدراسة أن جوهر القيادة المتمثلة يقوم على أن القادة الفعالين لا يكتفون بمعرفة ما يجب القيام به فقط بل معرفة الوقت وكيفية وسبب الأداء. وقد استخلصت الدراسة بأن أكبر احتمال لتحسين تحصيل الطلاب هو فهم الموظفين وأفراد المجتمع للتغيرات المدرسية وتكيف القيادة المدرسية وفقاً لتلك التغيرات. فكما أن القادة قد يكونون سبباً إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، فقد يكونون أيضاً سبباً وجبها في عدم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

دراسة Malford (2003) بعنوان: "قادة المدرسة: تغيير الأدوار وتأثيرها على كفاءة المدرسين"

"School leader: Changing Role and Impact on Teachers and school effectiveness."

اعتمد الباحث في دراسته على منهجية كمية من خلال الأبحاث و الدراسات السابقة، أجريت الدراسة في مدينة ناسماتيا في أستراليا واشتملت عينة الدراسة على 121 مدير و مديرة مدرسة. تمت دراسة ومراجعة البحوث المتعلقة بالسياسات ذات الصلة بإعداد و تطوير المعلمين، وتحديد مبادرات و ممارسات مبتكرة وناجحة فيما يتعلق بتطبيق السياسات، والمساهمة في تبادل الخبرات و التجارب و الممارسات الناجحة في المدرسة. بحثت الدراسة التعرف على نهج مختلف لإدارة المدارس مبنية الأدوار المتغيرة لقادة المدارس وهدفت هذه الدراسة إلى تزويد صانعي القرار بالسياسات اللازمة لارتفاع العملية التعليمية وجودة التدريس و تشير الدراسة بأن التطورات الجارية بالمجتمعات وتوفير التعلم ينعكس على توظيف الأدوار وعلى تطوير القيادات المدرسية لما لها من أثر في تعزيز التوظيف والتطوير ورفع مستوى أداء الطلاب.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها : أهمية إعادة النظر في عملية تعيين مديري المدارس و وجوب تحديد معايير التعيين للقياديين، ضرورة تشجيع المدرسين في المدارس على الاهتمام أكثر بالنشاطات اللاصفية التي تصلح مهارات المدرسين من عدة محاور بالإضافة إلى صقل مهارات الطلاب، وخلق بيئة جاذبة لمديري المدارس و المدرسين و الطلبة للعب دور قيادي و ذلك من خلال خلق بيئة من التحديات. إن إعادة تعريف أهداف ومهمة المدرسة يحتم على مديري و مديرات المدارس كفاءة ، المشاركة في إدارة التغييرات التعليمية في كونهم جزءاً من المفهوم الجديد لأساليب الإدارة الحديثة والانتقال من المناهج البيروقراطية إلى المناهج الهادفة و تعظيم الأداء. تشير الدراسة إلى أن التطورات الجارية بالمجتمعات وتطوير التعليم يعكس على تغير الأدوار والتوظيف وتطوير القيادة المدرسية، أما ما يخص دور الممارسات القيادية في تعزيز التوظيف وتطوير المعلمين ورفع أداء الطلاب فقد خلصت إلى أن فاعلية قيادة المدارس لا تزال ذات أهمية حاسمة لمواصلة تحسين التعليم. وقد أكد الباحث على أن للمدير تأثير كبير على تعزيز التنمية المهنية للمدرسين والذي ينعكس على مدى رضا المعلمين وفعالية المدرسة وتحسين القدرات ورفع مستوى قيادة المعلم. كما أن للمدير دوراً في تقليل الضغوطات الخارجية المتزايدة. وتطرق الباحث لمواصفات برامج التطوير المهني لقيادة المدارس وشملت صفة اللامركزية، استخدام التعلم التجريبي، التركيز على إعادة بناء النظام، التركيز على تطوير الذات، استخدام البرامج الموحدة الإلزامية والتي يتم مراقبتها من الجهات المختصة. أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين عوامل العمر أو جنس المدير (ذكر أو أنثى) أو سنوات الخبرة وكذلك حجم المدرسة وبين تعزيز القيادة. وجدت الدراسة أن الوضع الاجتماعي والاقتصادي من أهم عوامل تعزيز القيادة وكذلك أهمية تركيز المجتمع في المدرسة، نظرة المعلمين للمدرسة وقوة العلاقات المثمرة فيما بينهم. وأشارت الدراسة بأن كل معلم هو قائد للمدرسة ويجب زيادة الصلاحيات بما يعرف بتطوير الحكم الذاتي للمدرسة وعدم الاكتفاء بتنفيذ أوامر السلطات العليا فقط (Malford 2003).

أجرى الباحث Davis و آخرون (2005) دراسة بعنوان "دراسة قيادة مدرسية: تطوير مديري ناجحين"

"School leadership study: Developing successful principals" وتعتمد منهجيتها على مراجعة البحوث و الدراسات السابقة في الولايات المتحدة التي تسلط الضوء على البرامج و المنهجيات المعنية بتطوير القادة، حيث قام المؤلفون بتحليل ثمانين دراسة و أبحاث تمت في كل منها دراسة واحد من البرامج و المنهجيات في إعداد و تطوير القادة، و ذلك لمقارنة أثر تواصل المديرين مع المحيط بهم من معلمين وتطبيق المناهج وتقييم العملية التعليمية.

وتتناول الدراسة الأسئلة الآتية : ما هي العناصر الأساسية للقيادة الجيدة ؟ ما هي معايير نجاح برامج التنمية القيادية ؟ ما هي هيكلية توفير أفضل بيئة تعليمية ؟ ما هي السياسات المالية اللازمة للحفاظ على البرمجة الجيدة ؟ .

تقوم الدراسة ببحث ومعالجة القضايا الرئيسية في تطوير قادة لكفاء وتؤكد على أهمية مميزات البرامج المتخصصة في تطوير القيادات المدرسية الفعالة المعتمدة على تماسك المناهج الدراسية وتوفير الخبرات العلمية والاستفادة من الخبراء العلميين والموجهين وخلق نشاط تعاوني بين البرامج ومدارس المنطقة . وأكدت على أهمية فعالية البرامج التدريبية الشاملة على الأنشطة التعليمية والتقييمات المرتكزة على حل المشاكل والتفكير . وكذلك وجوب استخدام مفهوم البنائية بإعداد أنشطة التدريب بناء على الخبرات السابقة. وقد تناول الباحثون ثمانية أمثلة من البرامج التدريبية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي والمناطق التعليمية التي تدعم أداء قادة المدارس في مراحل مختلفة من التطوير الوظيفي، كبرنامج الشراكة بين الجامعات والمناطق التعليمية لإعداد مشوري المدارس الجدد، برنامج حفل التدريب، وبرنامج التوجيه، وبرنامج جماعات الأقران، وبرنامج تماسك المنهج الدراسي القائم على حل المشاكل التعليمية، وبرنامج التركيز على القيادة التعليمية، وبرنامج إدارة التغيير، و برنامج التطوير التنظيمي. وأشار الباحثون بوجوب استمرار التنمية المهنية للمدرسين والمديرين بشكل مستمر ومتواصل كما أكدوا على الحاجة لإجراء بحوث إضافية تتناول كيفية تنفيذ البرامج وتمويلها. وتشير الدلائل إلى أن هناك بالفعل اختلافات في الكفاءات الإدارية اللازمة لقيادة أنواع مختلفة من المدارس وأن إجراءات اختيار المرشح يجب أن تطلق الخصائص والمؤهلات مع السياق الذي سيعملون فيه، بما في ذلك نوع المدارس، فضلاً عن المجتمع و التيموغرافية والسياق الثقافي، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي (Leithwood et. al, 2004).

-هذا وقد قدم Valer (1997) دراسة بعنوان: " التطبيقات على التقنيات الإدارية الكمية والنوعية في

المناصب الإدارية والأكاديمية لاتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في ولاية فرجينيا"

"Applications of qualitative and quantitative Techniques of management in administrative/academic Decision-making in institutions of higher education in Virginia"

و كان الهدف منها استقصاء مدى تطبيق إداريي الجامعات والكليات للتقنيات الإدارية الكمية والنوعية للتخطيط والتوجيه والتحكم لتعزيز قدراتهم الإدارية واتخاذ القرارات المصيرية . كانت أسئلة الدراسة كالآتي :

1- أي نوع من المنهجيات الإدارية، بين التقنيات النوعية أو الكمية هي أكثر دراية للمسؤولين لاستخدامها في عمليات صنع القرار والمهام؟

2- إلى أي مدى قام المسؤولون باستخدام نوعي التقنيات الكمية والنوعية في القيام بمهامهم الإدارية التخطيط والتوجيه، وتقديم التقارير والسيطرة؟

3- ما مدى معرفة الإداريين بالتقنيات الكمية أم النوعية ؟

4- ما هي الفوائد التي يربوها الإداريون من استخدام التقنيات النوعية والكمية في عملية صنع القرار ؟

5- ما هي القيود التي تواجه الإداريين عند استخدام التقنيات النوعية والكمية عند صنع القرارات الخاصة بهم؟

شملت الدراسة إداريين أكاديميين وغير أكاديميين وقد استخدم الكاتب الطريقة الوصفية و الكمية، وقامت منهجية الدراسة على تطبيق استبانة على 288 إداري من اثنتي عشرة كلية تم اختيارها بشكل عشوائي. لم إنجاز الدراسة لتحديد التقنيات المستخدمة، مدى معرفة الإداريين بهذه التقنيات، ومدى تكرار استخدامها و تطبيقها، مدى الاستفادة و المعوقات الإدارية، بالإضافة إلى العناصر المؤسسية و الفردية التي تؤثر على عملية التطبيق. خلصت الدراسة إلى أن الإداريين لم يكونوا رايًا بالمعرفة للتقنيات الإدارية وقلة استخدامها ولم تشر الإحصائيات إلى أي اختلاف في مدى معرفة أو استخدام التقنيات الكمية أو النوعية. تناولت الدراسة أمثلة على التقنيات النوعية والتي يمكن الاستفادة منها في وضع وتطوير الأهداف وإتباع الاستراتيجيات لتحقيقها. ومن الأمثلة عليها تقنية العصف الذهني وتقنية المجموعات الزمنية وتقنية التخطيط والتنفيذ. التقنيات السلوكية التي تساعد على حل المشكلات ضمن المجموعات. أما التقنيات الكمية فاعتمدت على تحليل البيانات باستخدام الإحصاء والرسوم البيانية. ومن أمثلتها تقنية تخصيص الموارد وتقنية التخطيط المالي وتقنية تسجيل الطلاب.

• كما قدم Beatty&Quinn (2010) دراسة بعنوان: "القيادة الاستراتيجية أخذ نظرة طويلة-عن النجاح

التنظيمي " Strategic Command: Taking the Long View for Organizational Success

لجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية اعتماداً على الدراسات السابقة وأكد الباحثون على أهمية القيادة الاستراتيجية التي عُرِفَتْ بأنها عملية معقدة من التفكير والتصرف والتي يمكن ممارستها من قبل الأفراد أو الفرق لخلق رؤية مشتركة للمستقبل سعياً لتحقيق الأهداف. فالقادة الذين يربحون في تطوير القدرات الاستراتيجية بحاجة لاكتساب فهم أجزاء القيادة الاستراتيجية وهي : ماذا تتجزأ القيادة الاستراتيجية ، كيفية إنجاز القيادة الاستراتيجية ومخطواتها، من هو المسؤول

الأساسي عن القيادة الاستراتيجية في المؤسسة، وأكدت الدراسة على أهمية أن تكون الاستراتيجية بعيدة المدى وأن تخدم التكامل بين جميع وجهات النظر. وشجعت على خلق بيئة تنافسية ذات تفكير استراتيجي مما يسهل جمع المعلومات وإجراء الاتصالات بين أركان التنظيم اللازمة للنجاح. ودعت لأهمية دعم وتشجيع قدرات ومواهب الموظفين ودعم قضايا الميزانية لدعم عمل المؤسسة. وكسب ثقة الموظفين من خلال قضاء بعض الوقت والتواصل معهم. من أهم صفات القادة الاستراتيجيين الصبر والثقة والمرونة كذلك صفة المرونة مرتبطة بالاستراتيجية بحيث يمكن تعديلها حسب المعلومات الجديدة. كما أنها تحتاج للتأثير على الآخرين في المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف من خلال مساعدة الموظفين في جميع المجالات وعلى جميع مستويات المؤسسة.

واهتمت دراسات أخرى بكيفية بناء القادة بشكل فعال وطرق تطوير كفاءاته وما يمكن أن يؤدي من تدريب إلى خلق مديريين قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومؤثرين في البيئة المحيطة بهم منها على سبيل المثال لا الحصر: دراسة Holland وآخرون (2003) "التدريب يصنع الاتقان: تطبيق ما تم تعليمه في مؤسسات اليوم"

"Practice Makes Perfect: Putting Learning to Use in today's Organization's"

وتهدف إلى معرفة كيفية تعلم الأشخاص وكيفية تطبيقهم لما تعلموه، وتحديد العوامل التي تساعد أو تعيق التعلم. قامت منهجية الدراسة على استخدام استبانات وإجراء مقابلات مع 200 شخص من المشاركين في هيئة الإذاعة البريطانية. أوصت الدراسة بأهمية تشجيع التدريب والتطوير للمهنيين وللقيادة كما بينت الدراسة دور القادة في التعلم موضحة أن سلوك القادة له تأثير كبير على مناخ العمل، حيث على قادة التعلم والتدريب وضع الإجراءات والسلوكيات لممارسة التعلم ويتطلب ذلك تحديد الأفكار والجهد والوقت اللازم. لقادة التعلم القدرة على توليد الطاقة وإلهام الموظفين للإنخراط في عملية و فرص التعلم وكذلك خلق المناخ الداخلي الذي يدعم التعلم. وضحت الدراسة أدوار قادة التعلم كآتي:

التفكير والعمل بصورة استراتيجية، تشجيع استخدام مجموعة من أساليب التعلم ودعم اكتساب المهارات والمعرفة أثناء العمل وخارجه، تشجيع الموظفين على مساعدة الزملاء وتجريب الأشياء الجديدة وتحقيق الأهداف كذلك فهم كيفية تطبيق أساليب التعلم المختلفة. وقد وضعت الدراسة أسئلة مهمة للقائد لأخذها بالاعتبار عند تحديد ما إذا كان المناخ الاجتماعي للمؤسسة مناسب لممارسة التعلم أم لا. الأسئلة هي: هل الموظفون لديهم الرغبة في تعلم ما اكتسبه زملاؤهم؟ هل مساعدة الموظفين على التعلم تساهم في تحسين المؤسسة؟ ما هو حجم ونوعية الدعم المتوفر للموظفين بعد عودتهم من الدورات التدريبية؟ هل كل قائد فريق متأكد من أن كل شخص في فريقه يعرف ماذا يتعلم ولماذا يتعلم؟ كيف يتم تقييم

القائد للتتبع؟ كما حددت الدراسة بعض الإجراءات التي تساعد القائد على دعم المتعلمين لممارسة ما تعلموه. أمهيا توفير التدريب العملي للموظفين وتطبيق ما تعلموه في المهام الوظيفية. على القائد العمل مع الموظفين الذين تلقوا التعلم لوضع خطة تمكن المتعلمين من ممارسة ما تعلموه مباشرة بعد التعلم وكذلك الحصول على التغذية الراجعة منهم. تقديم فرص حقيقية لتطبيق التعلم وتقليل الفاصل بين التدريب والتطبيق (Holland et. al, 2003).

و من الدراسات التي ركزت على التنمية المهنية دراسة OhLott (2003) بعنوان " المهام الوظيفية التي تنمي

القادة " Answering the Call: Job Assignments that Grow Leaders "

اعتمدت الدراسة على بحث وتحليل الدراسات السابقة وأجريت في جامعة ييل في الولايات المتحدة الأمريكية تبحث الدراسة في أهمية توفير فرص تنمية المهارات القيادية في محيط العمل، حيث تطرح أهمية العمل الوظيفي و تؤكد بأنه مجال خصص ليعمل المهارات القيادية للأشخاص و تنمية روح القيادة لديهم أو مساعدة القادة أنفسهم ليصبحوا قادة أفضل. كانت أسئلة الدراسة كالتالي:

- ما التغيير الذي يطرأ على سلوك و ردة فعل الشخص تجاه نفس الموقف قبل و بعد الالتحاق بالعمل أو الوظيفة؟
- هل كان من الممكن تعلم هذه المهارات و السلوك في القصور الدراسية ؟
- هل يجب أن تكون عملية التعليم و التعلم الناجحة مخططاً لها أم أن المواقف اليومية و الحياتية هي مصدر لتعلم القيادة؟

استلقت الدراسة أن مجال العمل يشمل خمسة مصادر رئيسية تساعد الأشخاص القائمين على رأس عملهم في سبل و تنمية مهاراتهم القيادية من خلال المهمات الوظيفية المسندة إليهم هذه المصادر الخمسة هي التحولات الوظيفية، خلق التغيير، الإضطلاع بمستويات عالية من المسؤولية، إدارة الحدود، و التعامل مع التنوع. حيث من صفات و مسؤوليات القائد التكيف مع التغييرات و القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين والتعامل مع الصراع و القدرة على تعلم مهارات جديدة في التفاوض و الاتصال و التواصل . كما وضحت الدراسة أن المهام الوظيفية توفر العديد من الفرص للتنمية في المؤسسات و على القائد تعريف الموظفين بالفرص التنموية المتاحة لهم في وظائفهم الحالية والتي تحقق التقدم الوظيفي لهم وتشجيعهم على الالتحاق بها.

و هناك دراسات اهتمت في تقييم تطوير القيادة و منها دراسة Altman وآخرون (2004) بعنوان " ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الهائلة وغير الهائلة للربح في تقييم تطوير القيادة"

“A Question of Leadership: What Are the Key Challenges that For-profit and Nonprofit Organizations Face in Evaluating Leadership Development?”

تهدف الدراسة إلى معرفة استراتيجيات وأثر برامج تنمية المهارات الإدارية للقادة، وأهمية استثمار المؤسسة في التنمية الإدارية لتسهيل حل المشكلات بين الأفراد والجماعات بتنمية الوعي الذاتي وإدارة الصراع. تطالب الدراسة بأهمية إنشاء نموذج قوي للمفاهيم يحدد مسارات الإدارة ويساهم في التطوير التنظيمي للنتائج. قامت منهجية الدراسة على إجراء مقابلات مع مديري المؤسسات الجدد والقضاء منهم في عدة مؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أهمية قدرة المدير على الربط بين النتائج، وكيف يكون للنتيجة الواحدة كتطوير سلوكيات المدير الجديد تأثيراً على أنواع أخرى من النتائج (كالتغييرات في العمل، العمليات التي تؤدي إلى انخفاض التغيب عن العمل وحفظ تنظيم المال). ثانياً يجب استخدام أدوات تقييم محددة ذات خصائص قوية كقياس ما صممت له. ثالثاً يجب على المدير أن يكون على دراية واضحة بأنواع الأدلة التي يحتاجها لإظهار قيمة تطوير المبادرة للإدارة. كذلك عند تصميم البرامج المهنية يجب الأخذ بالاعتبار ما يريد المديرون تعلمه كذلك من المفيد إشراك الموظفين والمديرين في إعداد برامج التنمية المهنية ضمن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية. يجب التركيز على الأثر بعيد المدى للتنمية المهنية على الإدارة كتطوير إتقان الإدارة وخلق ثقافة تعاونية جديدة، تواجه المؤسسات غير الربحية عدداً من التحديات في تقييم تنمية المهارات الإدارية أولها كيف يمكن تحسين استخدام نتائج التقييم لبناء المعرفة حول تنمية القيادة عبر برنامج التجارب. والتحدي الثاني هو المنهجية، ووضع نظرية للتغيير فتلك بعض الفرص للجميع للمشاركة مع رؤى البرنامج الجديد ويمكن استخدامه كأطار إرشادي للتقييم. وهناك أيضاً دراسة Hannum (2004) بعنوان "اختيار أفضل الطرق للتقييم"

"Best Practices: Choosing the Right Methods for Evaluation"

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث اعتمدت على تقييم بعض المشاركين من القادة للأعمال اليومية والمهام الروتينية. هدفت الدراسة البحث في اختيار أفضل الوسائل والطرق في تقييم تطوير المهارات القيادية. وجدت الدراسة أساليب متنوعة مفيدة في التقييم تكرر منها : أولاً التقييمات اليومية والتي تكون في نهاية كل يوم وتكون محدودة نوعاً ما. وهذا النوع من التقييمات يعطي المشاركين فرصة للتفكير في تجاربهم اليومية مما يعزز الدروس المستفادة. وكذلك توفر معلومات تمكن الأشخاص للمبادرة بالتغييرات الضرورية في العمل. ثانياً تقييمات نهاية المبادرة

وفي هذه التقييمات يمكن للمشاركين استكمال أشكال التقييم في نهاية كل جزء من مكونات تنمية المهارات القيادية وتساعد هذه التقييمات على تطبيق ما قد تعلموه في مكان العمل ومعرفة مدى التسهيلات والخدمات اللوجستية المقدمة لهم مما يسهل مبادرة التغييرات. ثالثا المقابلات وغالبا ما تكون وجهًا لوجه ويمكن استخدام الهاتف أو الفيديو والبريد الإلكتروني (ككتابة المقلبة على شكل استمارة وإرسالها بالبريد) وتستخدم الأسئلة المفتوحة وتستخدم المقابلات لجمع المعلومات حول المهارات أو السلوكيات أو المواقف المكتسبة من تجربة الفرد مع مبادرة التنمية. للمقابلات عدة أغراض ومزايا منها تحديد ردود الفعل والخبرات والرضا وكيفية تطبيق ما تم تعلمه ومن مزاياها أنها تسمح للمقيم التحقق من صحة النتائج وتوفر الوقت للمشاركين وتساعد في إثراء البيانات. ومن عيوب المقابلات أنها قد تكون أكثر تكلفة إذا استلزم السفر لأجراء المقابلة شخصيا وكذلك تحديد الوقت لتحليل النتائج. رابعا الاستبانة وهي مفيدة في قياس التغييرات في المواقف أو السلوكيات في مبادرة السعال. استطلاعات التغيير هي أكثر فاعلية عندما يكون التركيز في التقييم على التغييرات السلوكية التي تقاس بواسطة البيانات الكمية. خامسا الملاحظة السلوكية تقوم على رصد مجموعة من الأنشطة للمشاركين في بيئة معينة. وتساعد على تحديد مستوى المعرفة الأساسي للمشاركين. كذلك تحديد المهارات والسلوكيات وتحديد مستويات التفاعل ودرجة الرضا عن المبادرة. من مزاياها تعزيز صحة البيانات والمساعدة في تفسيرها. ويتطلب هذا النوع الكثير من المراقبين والتركيز على أشياء مختلفة وبالتالي يجعل عملية التحليل والتركيب أكثر صعوبة. وكذلك تكون مكلفة إذا استخدمت عينة كبيرة. سادسا التركيز على المجموعات وتكون غير مكلفة وتوفر الوقت لأن التقييم يكون للمجموعة المكونة من ستة إلى اثني عشر مشاركا. ومما يحد هذه الطريقة أنها يومية ولا تعطى المشاركين في الدراسة الفرصة لمراجعة الخبرات التي كتبوها. سابعا الحوار وهو يمكن المشاركين من سماع وجهات نظر الآخرين بموضوعية. ويزيد التفاعل بين أعضاء الفريق وبين المجموعات الأخرى.

-دراسة Baldwin & Grayson (2004) بعنوان " كيف يمكن للقادة أن يفكروا بطريقتهم " Positive "

Influence: How Leaders Get others to see it Their Way"

يبحث الكاتبان طرق التأثيرات على المهارات اللازمة لفعالية الإدارة. معتمدين على دراسة وتحليل عدة دراسات سابقة وقد عرفت الإدارة بأنها نشاط للتأثير على الآخرين بحيث يتعاون الجميع لتحقيق هدف معين. وجدت الدراسة أن منبري المدارس بحاجة لتبادل الأفكار وتحفيز الموظفين على دعم وتحقيق القرارات. كذلك على المنبرين استخدام استراتيجيات مهارات التأثير لتحقيق رؤيتهم وتحقيق الأهداف بنجاح وبشكل فعال أكثر من غيرهم ممن لا يستخدمونها.

للإجابة عن السؤال ما الذي يعنيه استخدام المدير لمهارات التأثير بشكل فعال؟ توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاث نتائج تنتج عن استخدام مهارات التأثير المقاومة، الامتثال، والالتزام. النتائج الأقل مرغوب فيها هي المقاومة لمقترحات وأوامر المدير. وهذه المقاومة قد تكون في أول الأمر أو في مرحلة متقدمة بتقديم الأعداء والحوار التي تعيق تحقيق المهمة. الامتثال هو أفضل من المقاومة ولكن يكون ببذل أقل مجهود. أما الالتزام فهو السعي لتحقيق المهمة بالتبعية للموقف والتفويض. وعلى المديرين العمل على التأثير للوصول إلى مرحلة الالتزام طواعية. والالتزام له مزايا عديدة كتحسين علاقات العمل والأهداف تكون بالالتزام أكثر كفاءة وإبداعية ومرونة ومركزة أكثر وتكون مشتركة أكثر. كذلك زيادة الجهد بالالتزام على فترات أطول. ومن أهم استراتيجيات مهارات التأثير أولاً: الموضوعية والمنطقية. على المدير شرح الأسباب التي أدت إلى العمل المطلوب لزيادة التحفيز للعمل والموافقة. ثانياً: شرح العملية المنطقية لأية مشكلة تنظيمية محتملة مما يسمح للموظفين طرح الأسئلة والتعبير عن مخاوفهم من الاقتراح المقدم وعلى المدير التعامل بمرونة والاستماع بهدوء وعناية للمخاوف والعمل على تغطيتها. ثالثاً: شرح الفوائد لأية أعمال إضافية على المدى البعيد للتوظيفة. رابعاً: توفير القرض للموظفين لتعلم مهارات جديدة من خلال الاقتراح والذي يكون خافز للعمل. رابعاً: تقديم الثقة بالموظفين بقدرتهم على الأداء فطبيعة الموظفين تفضل تلقى التشجيع دائماً وبكل الطرق. رابعاً ربط المطالبات الجديدة مع الرؤية العامة للعمل. قوة النداءات التعاونية وبناء العلاقة القوية بين المدير والموظفين.

وقام Weller (2004) بإعداد دراسة بعنوان: "التدريب والأداء: إثبات العلاقة"

"Coaching and Performance: Substantiating the Link"

شملت عينة الدراسة على 32 مدير في الولايات المتحدة خلال أربع سنوات. هدفت الدراسة إلى بيان أهمية التدريب في تطوير الإدارة وإعداد المديرين لتحقيق النجاح التنظيمي وكسب التنافسية العالمية المسيرة للتطور السريع في جودة وفعالية الإدارة. أسئلة الدراسة هي: هل يساعد التدريب على خلق أفضل لقادة؟ ما هي طرق تطبيق التدريب؟ وجدت الدراسة أن التدريب التنفيذي يهدف لبيان مواطن القوة والضعف لدى المديرين ويساعد على تطوير الإمكانيات العالية للموظفين. التدريب التنفيذي له بعض المميزات الخاصة كالمرونة في الجدولة، ودرجة تكيف عالية للفرد، والأهداف المحددة والواضحة لبرنامج التدريب. ونظراً لارتفاع تكلفة هذا النوع من التدريب فإن هناك مطالبة مستمرة بمعرفة المعائد على الاستثمار ومعرفة أنواع التغييرات المتوقعة في سلوك الإدارة بعد التدريب. أظهرت نتائج الدراسة التطور الكبير للمديرين الذين خصصوا للتدريب في مجال إصلاح العلاقات ورباطة الجاني والإدارة التشاركية. كما

أثبتت الدراسة أن مهارات الفهم الذاتي والانضباط الذاتي والتعاطف تلعب دوراً كبيراً في الإدارة الفعالة أكثر من مهارات الذكاء التقليدية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنمية الذكاء العاطفي للمديرين ورفع معنويات الموظفين وتحسين نوعية للقيادة من خلال التدريب المقدم للقيادة.

تلخيص الدراسات السابقة :

فما تم سرده وتوضيحه من دراسات تناولت أبحاثاً لصفات وخصائص المدير القائد يوضح لنا الدور الفعال للقائد على مستوى المحيط المدرسي والتعليمي والتربوي وأيضاً لما له أثره غير المباشر على البيئة الخارجية. فقد اهتمت الدراسات بدراسة الخصائص ذاتها ومدى تعلقها أو وجوب تعلقها بالمدير القائد. كأهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد والتي تم تحديدها ضمن 40 صفة من الصفات الواجب توافرها في القائد (العجمي، 2008). كما تعلقرت إلى الحد الأدنى للسمات الواجب توافرها في أي قائد إداري (البري، 2005). ومنها التخطيط الدقيق والتنظيم وتحديد الأهداف والقدرة على صنع القرار والمخاطرة والتحكم من استخدام مهارات الاتصال وإدارة التغيير والتحكم في التوتر وضغوط العمل والتفويض والرؤية والإبداع التدريب والتعليم وبناء الفريق والتحفيز وامتلاك المهارات والثقة والالتزام بالخطط والفريق الذي يعمل بقيادته والطاقة الكبيرة الجسدية والعقلية حتى تساعده على إنجاز المهام. أن يكون القائد شخصاً عاطفياً حساساً ولديه المرونة والقابلية للتغيير والأمانة والشجاعة، وقوة الإرادة، والطموح، والرغبة القوية في القيادة، وأن يكون رابط الجأش أي لديه القدرة على الثبات في مواجهة الإحباطات، ومراعاة قيم الشعوب الأخرى وثقافتها ومعتقداتها وتقاليدها، والحسم والقدرة على التوقع، واختيار التوقيت المناسب، والقدرة على المنافسة، كذلك تحمل المسؤولية وخدمة الآخرين.

كم تطرق كل من الفحطاني (2001) ، وأبو النصر (2009) ، والعلي (2010) ، و Sadlar (2008) ، و Mors (1992) ، و Wakefield Bunker & (2004) إلى أهم المهارات اللازمة للمدير والتي تساعده على التكيف مع التغيرات السريعة. بينما وضحت دراسة Bald & Grayson (2004) طرق التأثيرات على المهارات اللازمة للفعالية الإدارية حيث بينت أن المديرين بحاجة لتبادل الأفكار وتحفيز الموظفين على دعم وتحقيق القرارات. كذلك على المديرين استخدام استراتيجيات مهارات التأثير لتحقيق رؤيتهم وتحقيق الأهداف بنجاح وبشكل فعال أكثر من غيرهم ممن لا يستخدمونها. للإجابة عن السؤال ما الذي يعنيه استخدام مهارات التأثير بشكل فعال؟ هناك ثلاث نتائج تنتج عن استخدام مهارات التأثير المقاومة، الامتثال، والالتزام.

ومن المبادئ الرئيسية للقيادة الناجحة ، القدرة على إيجاد رؤية مشتركة والثقة بالنفس وزيادة معدلات مشاركة المرؤوسين وتوفير فرص التعلم والتدريب واحترام التنوع والاستفادة منه وتنمية الابتكار لدى الفرد والمؤسسة والتكامل في العمل والتوافق مع المجتمع وتحفيز العاملين على الأداء المتميز ، وتعديل استراتيجيات المؤسسة .

يجب أن يحلّى قائد المدرسة ببعض الأنوار البهامة والعمليات ومنها بناء قدرات مرؤوسيه ومعاونيه ، وتوفير بيئة عمل خالية من الضغط النفسي والعصبي ، وتطوير ثقافة التعلم ، وفعالية استخدام المهارات الاجتماعية الحيوية ، والتركيز على القيادة من أجل التغيير ، وتحقيق القيادة المشتركة ، والمتابعة المستمرة من قبل القائد وقدرته القائد على التطوير المستمر لقدراته ومن المهارات القيادية توفير الاستقرار بالعمل والتنشيط الدائم للآخرين على العمل . مهارة القوة والاعتماد على الذات بما فيها الكفاية لأخذ زمام المبادرة وتشكيل الطريق للمستقبل والاعتراف بالأخطاء فضلا عن المهارات الأساسية كالصدق والضمير والأخلاق والخيال والحنس والطاقة والتعاطف والتواضع مع الجميع . والحل التحدي المتمثل في قيادة الظروف المضطربة والحفاظ على قوة الدفع والصبر . والحماس والثقة بما يمكن تحقيقه . وعلى المدير أن يكون صادقا وصريحا وحازما مع فهم التأثيرات العاطفية في الأوقات الصعبة . كذلك القدرة على تنظيم فعالية العمل الجماعي وتحفيز الابداع في قوة العمل . وهناك أدوار للقيادة التربوية في قيادة التعليم والتعلم والمنهاج وقيادة المعلمين والمؤسسة المدرسية والتغيير والتنمية المهنية والقدرة على توظيف أفضل التقنيات الحديثة بالإضافة إلى قيادة المجتمع المحلي .

كما بينت الدراسات أهمية التدريب التنفيذي لبيان مواطن القوة والضعف لدى المديرين والتي تساعد على تطوير الإمكانيات العالية للموظفين . فالتدريب التنفيذي له بعض المميزات الخاصة كالمرونة في الجدولة ، ودرجة تكيف عالية للفرد ، والأهداف المحددة والواضحة لبرنامج التدريب كما وضحتها Weller (2004) . أما كيفية بناء المدير كقائد ناجح وتطوير إمكانياته وتأثير قيادته على المحيط التربوي فقد تطرقت كل من الدراسات الآتية لها : Valero (1997) ، Mulford (2003) ، Davis وآخرون (2005) ، Quinn وBeatty (2002) ، و Holland وآخرون (2003) .

وهناك عدد من المهارات المهنية التي لابد للمدير من التمتع بها ، مثلا على المدير أن يمتلك المهارة في تحويل التخطيط الاستراتيجي إلى أفعال ، العمل على بث روح التحدي والتحفيز لدى العاملين بالمدرسة ، والعمل على تجسيد قيم ورؤية المدرسة من خلال إشراك المجتمع في وضع وإعداد رؤية المدرسة ، والإيمان بعملية التغيير وتوجيه

الموظفين والثقة بهم، وإبراز إنجازات الطلبة والتعلمين لما لهم من تأثير إيجابي على المجتمع المدرسي، وأن يسعى إلى تطبيق أفضل الممارسات التربوية في المدرسة، والاستفادة من الإطلاع على خبرات المدارس الأخرى من أجل قيادته للمدرسة، دراسة Ohlott (2003)، ودراسة Hannum (2004)،

بالإضافة إلى المعارف والمهارات المهنية، فإن هناك كفايات مهنية يجب على المدير امتلاكها. ومن هذه الكفايات: لا بُدَّ للمُدير أن يكون قادراً على أن: يضع رؤية مدرسية تسعى إلى تحقيق التميز، يطبق الرؤية المدرسية بمعايير متميزة، يشارك المجتمع المدرسي في تطبيق الرؤية المدرسية، يضع أهدافاً وغايات طموحه لجميع الطلبة، يضع أهدافاً وغايات لمشاركة أصحاب الشأن والشركاء المعنيين، يكون لديه خطط تطوير ذاتية مهنية فردية ودراسة Altman وآخرون (2004)، Waters، و Mulcany (2005). تطرقت لتلك الكفايات.

يلخص الجدول التالي أهم صفات وخصائص القيادة التربوية من وجهة نظر الباحثين.

الصفات و الخصائص

الباحث

قيادة عملية التغيير

إشراك الأفراد في هدف المؤسسة Fullan(2008)

وبناء القدرات،

وفهم التغيير، وتطوير ثقافة التعلم

وتطوير ثقافة التقييم،

التركيز على القيادة من أجل التغيير.

الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات.

السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة، الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ

القرارات. القوة البدنية والسلامة الصحية، المرونة وسعة الأفق، القدرة على ضبط النفس عند التزوم،

احترام النفس واحترام الغير معاً، القدرة على الابتكار وحسن التصرف، وأخيراً أن تتسم علاقته مع (العلاق(2010)

زملائه وزملائه ومؤسساته بالكمال والتعاون

أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية ومهارة

McDowell –larson الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وحفزهم والثناء عليهم،

(2002) أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها ولا يهمل فريقاً على حساب فريق آخر، أن يكون القائد قادراً على

الاحتفاظ بالتوازن الانفعالي، مرناً في مواجهة المشكلات للتوصل إلى نتائج سليمة مرغوبة، قوي الإيمان بما يدعو إليه ومتحمساً له وأن تكون لدى القائد قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه.

Sadlar(2008) هي القدرة على تكوين فرق عمل فعالة،

القدرة على الاستماع، القدرة على اتخاذ القرارات بمفرده، القدرة على الاحتفاظ بالأشخاص الأكفاء، والقدرة على أن يحيط نفسه بأشخاص أكفاء.

الشجاعة، قوة الإرادة، الطموح، الرغبة القوية في القيادة، أن يكون رابط الجأش أي القدرة على الثبات في مواجهة الإحباطات، مراعاة قيم الشعوب الأخرى وثقافتها ومعتقداتها وتقاليدها، والحسم والقدرة على التوقع، واختيار التوقيت المناسب، والقدرة على المناقشة، والثقة بالنفس وعدم الميل إلى إطرء الذات بسبب ما قام به من إنجازات أو إلقاء تبعة إخفاقته على الآخرين. كذلك تحمل المسؤولية وخدمة الآخرين فالقادة هم القائمون على رعاية مصالح رعاياهم ورفاهيتهم

تحمل المسؤولية

القحطاني (2001) القدرة على تصور واستشراف المستقبل،

إن التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة

من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق،

التحليل والمناقشة والإقناع،

ويكون قادراً على التفوق في الاتصالات

التعامل مع المواقف المختلفة وتحقيق أعلى المكاسب

التخطيط الدقيق: - التنظيم - تحديد الأهداف - صنع القرار: المخاطرة: مهارات الاتصال.

العجمي (2010)

إدارة التغيير: التحكم في التوتر ومضغوط العمل: التفويض: الرؤية والإبداع: التدريب والتعليم وبناء

الفريق: التحفيز: امتلاك المهارات: الثقة: الحركة والفعل: الالتزام

الطاقة: العواطف: المرونة والقدرة للتغيير: الأمانة والعدل

: القدرة على التمييز، القدرة على المبادرة، الاستقامة، نفاذ البصيرة، الفاعلية والإقدام، المهارات في

العلاقات الإنسانية، ثبات المشاعر وإعصاف الآخرين، الثقة بالنفس والطموح والتعاون مع الآخرين.

القوة، والرغبة بالعمل، والمثابرة والتصميم، والمعرفة بأحوال السوق و القدرة على إثارة الحماس

والجراة وحب المغامرة. والقادة البارزون يتصنعون بالقدرة على خوض مغامرات مع الحذر، فهم يعرفون

الفرق بين الذكاء وبين المغامرات الخطيرة التي تتطلب معلومات أكثر وتفكيراً أعمق.

أن

للقائد كاريزما ترتبط سلباً مع الاستدامة. حيث تميز قادة المؤسسات الكبيرة

بعمق الواقع الشخصي والإدارة المهنية المكثفة. كما أنه لابد للمديرين من بناء مؤسسات مستمرة بدلاً من

التركيز على نتائج قصيرة المدى. والمؤشر الأساسي لمدير المدرسة هو تجهيز قادة في المدرسة،

النقطة نفسها: "نجاح الإداري ليس نجاح المرء نفسه، بل هو تعزيز الآخرين للنجاح"

القدرة على صنع القرارات عند الآخرين

تقاسم المسؤوليات بين القيادة والموظفين وتتضمن المسؤوليات إسناد المهام، تقييم النتائج واتخاذ

القرارات، ووضع الأولويات ومكافأة الأداء بين أفراد المؤسسة وكذلك المشاركة مع إدارات المؤسسات

الأخرى

تحقيق القيادة المشتركة الفعالة بحيث يتم التدريب والمساءلة الجماعية. أشارت الدراسة بأن نجاح تحقيق

القيادة المشتركة يكمن في فهم ثقافة القيادة الفردية التي تعتمد بقدر كبير على المنافسة الفردية مما يؤثر

في اختيار القائد الجيد أما القيادة المشتركة فتعتمد على ثقافة التعاون واحترام آراء الآخرين وتوحيد

الأهداف بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وزيادة المسؤولية الجماعية.

Steed &

Laskow(2003)

<p>في أهمية المتابعة المستمرة من قبل القائد لعمل الفريق</p> <p>وتقييم أدائه للكشف عن مواطن الضعف</p> <p>واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لمساعدة الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء</p>	<p>Quinn & Beatty(2003)</p>
<p>إن القائد كاريزما ترتبط سلباً مع الاستدامة</p> <p>بعمق الواقع الشخصي</p> <p>والإدارة المهنية المكثفة. كما أنه لابد للمديرين من بناء مؤسسات مستقرة بدلاً من التركيز على نتائج قصيرة المدى. والمؤثر الأساسي للمدير المدرسة هو تجهيز قادة في المدرسة، وليس فقط التأثير الفردي على إنجاز الطلبة.</p>	<p>Hughes(2009)</p>
<p>القيادة المشتركة الفعالة بحيث يتم التدريب والمساءلة الجماعية.</p> <p>تحقيق القيادة المشتركة يكمن في فهم ثقافة القيادة الفردية التي تعتمد بقدر كبير على المنافسة الفردية</p> <p>ثقافة التعاون واحترام آراء الآخرين وتوحيد الأهداف بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وزيادة المسؤولية الجماعية.</p>	<p>Las(2003)</p>
<p>في أهمية المتابعة المستمرة من قبل القائد لعمل الفريق</p> <p>وتقييم أدائه للكشف عن مواطن الضعف</p> <p>واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لمساعدة الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء</p> <p>لابد أيضاً أن يكون المدير قادر على التطوير المستمر من قدراته</p> <p>الجرأة والحذر والصبر والنزاهة والأخلاق.</p> <p>التنمية والتطوير المستمر للشخصية مثال القيادة بالقوة و هي القدرة على التأثير بالآخرين من خلال محاكاة سلوك الأفراد المميزين. كما بينت الدراسة أن إنشاء مكتبة يعتبر إحدى طرق دعم الشخصية الذاتية للموظفين</p>	<p>Kanga & Browning (2003)</p> <p>Klann(2003)</p>

Kram وآخرون
(2002)
كيفية تطوير الكفاءة العاطفية للقادة بحيث يكونون أكثر تعاطفاً مع زملائهم ومع العملاء ويكونون أكثر فاعلية في استخدام المهارات الاجتماعية الحيوية مثل إدارة الصراع والتفاوض والعمل الجماعي. أكدت الدراسة على أهمية الوعي الذاتي بالنفس بمعرفة مواطن القوة والضعف بالشخصية بحيث على أساسها يعمل المدير على تقوية وتعزيز نقاط الضعف من خلال البرامج المتوفرة لتوظيف العمل

أبو النصر (2009) : أولا القدرة على إيجاد رؤية مشتركة

ثانياً الثقة بالنفس

ثالثاً زيادة معدلات مشاركة المروسين

رابعاً توفير فرص التعلم والتدريب

خامساً احترام التنوع والاستفادة منه،

سادساً تنمية الابتكار لدى الفرد والمؤسسة،

سابعاً التكامل في العمل، ولتحقيق التكامل في العمل

. ثامناً التوافق مع المجتمع الذي يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة به

لتحقيق الانسجام والتوافق بينهما من خلال المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن خلال

تحفيز العاملين على الأداء المتميز،

قدرة الفرد على القيادة الفعالة هي الديمقراطية والحيوية، الاتجاهات الإيجابية، الصداقة واكتساب ثقة

الناس، المثابرة والبقية والتحمل، الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرار الصائب، التواصل وروح الدعاية

والمبادرة، الذكاء والوفاء وعدم الأنانية. فعلى القادة الاهتمام بالصفات المفيدة التي يمتلكونها وبالصفات

التي تنقصهم فينبولون أقصى جهدهم للحد من الصفات السيئة والعمل على تحسين طبيعة تلك الصفات

الجيدة تكون عادلاً، وأميناً وعلى خلق، فتعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة. كذلك الكفاءة شرط

أساسي للقيادة الفعالة وتتطلب أن تكون كفاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، كذلك

لا بد أن تكون ملماً بكل أنواع الأقسام المختلفة في المؤسسة ودورهم في رفع مستوى الإنتاج. إن القادة

الفعالين لديهم القدرة على إلهام الآخرين،

Mulcahy(2005)

نلاحظ أوجه التشابه بين الكتب Fullan والعلاق في تركيزهم على أهمية العلاقات الإنسانية بين الزملاء والرؤساء والمؤوسين . وأيضاً نجد أن الباحث Larson أكد على أهمية الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم . وبالمثل أكد Sadlar على رعاية مصالح العاملين وخدمتهم وذلك لما وجدوه من فعالية القيادة في الاهتمام بالجانب الإنساني وما يعود عليه من نفع في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة . ونجد أن كلا من الباحثين Steel & Laskow ركزوا في دراساتهم على تقاسم المسؤوليات بين الرئيس والمؤوس (القيادة المشتركة) . وأيضاً نجد أن أبو النصر و Maden & Shafe أكدوا على الديمقراطية والرؤية المشتركة وهذا يظهر اهتمامهم وتقديرهم للعاملين معهم .

والتد كل من Collins & Kanga على أن نجاح القيادة يتم من خلال المتابعة المستمرة للأداء . بينما كلاً من Klann و Kram أكدوا على أهمية دعم وتعزيز الشخصية الذاتية للموظفين وذلك لما لاحظوه من نتائج فعالة في تحقيق الأهداف .

نجد الاختلاف عند كل من القحطاني والعجمي فلم يبدوا أي اهتمام بجانب العلاقات الإنسانية بل ركزوا على صفات القائد الناجح والمهارات اللازمة لنجاح القيادة . وأيضاً ركز الدكتور البدري على قدرات القائد وما يملكه من مهارات في حب المغامرة .

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة :

1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

فقد التفت غالبية الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي . ما عدا دراساتي Altman وآخرين (2004)، ودراسة Hannum (2004) فقد اتبعنا المنهج النوعي.

2- من حيث أداة الدراسة :

التفت معظم الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة كدراسة Marazano , & waters (2003) McNulty (2003)، ودراسة Malford (2003)، ودراسة Valer (1997)، ودراسة Holland وآخرين (2003)، ودراسة Weller (2004)، بينما اعتمدت دراسة كل من Mendes-Morse (1992)، و Bunker & wakefield (2004)، و Davis وآخرين (2005)، و Beatty&Quinn (2010)، و OhLott (2003)، و

Baldwin & Grayson (2004) على دراسة وتحليل عدة دراسات سابقة واعتمدت دراستنا Altman وآخرين (2004)، ودراسة Hannum (2004)، على إجراء مقابلات مع العينة المختارة.

3- عن حيث مجتمع الدراسة :

لقد تم معظم الدراسات فيما بينها في اختيارها مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس.

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

- 1- تشابهت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في منهج الدراسة وأدواتها.
- 2- تشابهت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية امتلاك مدير المدرسة لمجموعة من الصفات والخصائص والمهارات لتحقيق أهداف العملية التعليمية في المدارس والمجتمع.

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة :

- 1- تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة في زمايتها ومكانها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- 2- اختلاف مجتمع وعينة الدراسة حيث شملت معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الرسالة أنها تحاول الجمع بين معظم الخصائص من ناحية الأهمية والتطبيق معا وبذلك تكون جمعت بين مدى أهمية صفات القائد الفعال من الجانب النظري ومدى التطبيق للقائد من وجهة نظر معلمي ومعلمات الميدان التربوي. والخصائص التي تناولها الباحثون مثل قيام المدير القيادي الفعال بتمكين الآخرين من العمل وإلهام الموظفين بالزوية المشتركة وأن يكون قدوة ومثالاً حياً لموظفيه وأن يكون قادراً على مواجهة التحديات خلال عملية التطوير والتشجيع الصادق لموظفيه وامتلاكه لعقلية متفتحة ولذا على القائد قيادة الأفراد والمؤسسة والتعليم والتعلم والمجتمع المحلي وعملية التغيير والتطوير.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

مقدمة

تتناول هذه الوحدة منهجية الدراسة التي تبحث خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس في مدينة العين ومدى تطبيق هذه الخصائص من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس. لقد تم اختيار منهجية البحث لتناسب هدف الدراسة. يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وخطوات إعدادها وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، وفيما يلي توضيح ذلك.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الكمي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها الملخصة في التعرف على خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس. "فالمنهج الكمي هو طريقة عددية في وصف الملاحظات حول المواد أو الخصائص، وعند استخدام جزء محدد من العادة أو الخاصية كمعيار لقياس أي عينة توفر طريقة صانقة ودقيقة لوصف البيانات (Gay.Mill & Airsan,2009). ويقصد أيضاً بالبحث الكمي ذلك البحث الذي يُعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية، تُجرى تطبيقها على عينة من أفراد تمثل المجتمع الأصلي ويتم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة (أحمد عودة وفخري ملكاوي، 1987، ص86). استخدمت الدراسة أيضاً المنهج الوصفي التحليلي الذي تهدف الباحثة من خلاله إلى الحصول على بيانات عن خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس في مدينة العين ومدى تطبيق هذه الخصائص من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس. كما تصف طريقة تطبيق المنهجية (Gay et al.2009)

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث بمعلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي التابع لمجلس أبوظبي للتعليم والبالغ عددهم 4907 معلم ومعلمة والذي تبين أن عددهم 3410 معلمة بنسبة 69.5% و 1497 معلم بنسبة 30.5% وذلك في المراحل التعليمية المختلفة وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة والتي اشتملت على 500 معلماً ومعلمة. والجدول التالي (جدول 1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول 1

إحصائية مجلس أبو ظبي للتعليم (2013) لعدد معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين للتعليمي

المرحلة الدراسية	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمات الإناث	المجموع
رياض أطفال	-	581	581
الحلقة الأولى	166	1212	1378
الحلقة الثانية	369	435	804
الحلقة الثالثة	244	398	642

عينة الدراسة

اشتملت عينة البحث في هذه الدراسة معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين بجميع المراحل من رياض الأطفال وحتى المرحلة الثانوية للجنسين الذكور والإناث. ولعمل كل مدرسة عينة، حيث تم أخذ نسبة من المعلمين من كل مدرسة حيث يتم اختيار المعلمين بشكل عشوائي من قبل إدارة المدرسة. وتعتبر عينة الدراسة جزءاً من مجتمع البحث تعتبر عن أفراد أو مفردات مختارة للدراسة والتحليل من أجل الاستدلال على المجتمع الذي أخذت منه العينة. كما يعكس الاختيار الجيد للعينة خصائص مجتمع الدراسة (الصافي 1992). وتكون المعلمين هم الأقرب ملازمة للميدان يكون التوجه لهم أكثر ملازمة في اختيار العينة. وقد استخدمت الباحثة العينة الطبقية التي تناسب أكثر التنوع والاختلاف في المراحل المختلفة (Gay, Airasian & Mills 2009) وكما هو موضح في الجدول (2) عدد العينة الدراسية حدد بـ 357 ولضمان الأحسن والأكثر فاعلية فقد حددت العينة 500 معلم ومعلمة مقسمة على 300 معلمة و 200 معلم بمعدل 10 معلمات و 10 معلمين من كل مدرسة من المراحل التعليمية المختلفة كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول 2

توزيع عينة الدراسة على المراحل التعليمية المختلفة

رياض أطفال	حقة 1	حقة 2	حقة 3	حقة مشتركة
المعلمات الإناث	60	60	60	60
عدد المدارس	6	6	6	6
المعلمون الذكور	0	50	50	50
عدد المدارس	0	5	5	5

أداة الدراسة

- 1- استخدمت الباحثة أداة لقياس (استبانة) وذلك بالاستعانة باستبانة Al-Nuaimi (2011). وذلك لأنها تتوافق مع موضوع البحث الذي يقوم على تحديد أهم خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ودرجة تطبيق الخصائص من قبل المديرين حيث تمت إضافة درجة التطبيق من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي.
- 2- عرض الاستبانة على محكمين تربويين ذوي خبرة بلغ عددهم (7) محكمين وملحق رقم (3) يوضح أسماء المحكمين.
- 3- إجراء التعديلات اللازمة وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية، وقد بلغ عدد فقراتها (36) فقرة وسؤال مفتوح الإجابة وملحق رقم (1) يوضح ذلك.

صدق الأداة

- 1- الصدق الظاهري للأداة :

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باعتماد صدق المحكمين، من المختصين في مجالات الإدارة التربوية، والإحصاء التربوي، والقياس والتقويم، وقد طلبت الباحثة من السادة المحكمين إبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الاستبانة ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، ووضوح الفقرات ومدى مناسبة الفقرة للبعد الذي نقيسه، وللمقياس عموماً، وقامت في ضوء آراء السادة المحكمين ومقترحاتهم بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى حيث كان عدد مجالات الاستبانة ستة محاور موزعة كالآتي:

1- خصائص المدير القيادي الفعال المتعلقة بكونه قدوة ومثالاً حياً لموظفيه.

2- قيام المدير القيادي الفعال بالهام الموظفين بالروية المشتركة.

3- قيام المدير القيادي الفعال بمواجهة التحديات خلال عملية التطوير.

4- قيام المدير القيادي الفعال بتمكين الآخرين من العمل.

5- قيام المدير القيادي الفعال بالتشجيع الصادق لموظفيه.

6- امتلاك المدير القيادي الفعال عقلية متفتحة.

والدرجت تحت كل محور ستة أسئلة مرتبطة بالمحور ليصبح عدد الأسئلة ستة وثلاثين سؤالاً موزعة على

ستة محاور بالتساوي بالإضافة لسؤال مفتوح الإجابة.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة: صدق الأداة يقصد به: "صدق الأداة مرتبطاً بصدق كل سؤال، فكلما زاد عدد الأسئلة التي تناولتها الجوانب التي وضعت الأداة لقياسها زاد صدق الأداة" (العيزي وآخرون 1999). قامت الباحثة بعد التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) معلمة من أفراد مجتمع الدراسة وتم تعديل الاستبانة بالأخذ بعين الاعتبار التغذية الراجعة من المعلمات بحيث أصبحت النسخة المعدلة من الاستبانة واضحة وسهلة (Huck, 2012).

ثبات الأداة

الثبات: "هو دقة المقياس واتساقه، فإذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة أو ما يقاربها في نفس الاختبار في مناسبات مختلفة فثباتا نصف الاختبار على درجة عالية من الثبات، ومعامل الثبات هو معامل الارتباط بين درجات الأفراد في المقياس في المرات المختلفة (Gay et al, 2009). تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، ويوضح الجدول رقم (3) معامل الثبات الكلي للاستبانة الذي يبلغ (0.931)، ومعامل الثبات لكل مجال من المجالات الستة لمحاور الاستبانة حيث تتراوح من (0.875 إلى 0.957). وهي معاملات عالية الثبات وتفي بأغراض الدراسة (Huck, 2012).

جدول 3

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة العام والمختار الاستبانة السنة

م	المجالات الستة للاستبانة	الثبات
1	خصائص المدير القيادي الفعال المتعلقة بكونه قدوة ومثالاً حياً لموظفيه	0.950
2	قيام المدير القيادي الفعال بإلهام الموظفين بالرؤية المشتركة	0.957
3	قيام المدير القيادي الفعال بمواجهة التحديات خلال عملية التطوير	0.954
4	قيام المدير القيادي الفعال بتمكين الآخرين من العمل	0.875
5	قيام المدير القيادي الفعال بالتشجيع الصادق لموظفيه	0.919
6	يمتلك المدير القيادي الفعال عقلية منفتحة	0.933
7	الثبات العام	0.931

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة على جميع عينة الدراسة وهم (500) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية بالتعاون مع مكتب العين التعليمي خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2012-2013 بعد أخذ خطاب من كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة موجهة لمجلس أبوظبي للتعليم ملحق رقم (4) يوضح ذلك ثم تم أخذ خطاب من مجلس أبوظبي للتعليم موجه إلى المدارس الحكومية بمكتب العين التعليمي لتسهيل مهمة باحث وملحق رقم (2) يوضح ذلك ثم تطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة خلال مدة زمنية (30) يوماً، وتم استرجاع الاستبانات التي بلغ مجموعها (449) استبانة، أي بنسبة (90%) من الاستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة. وتم جمع الاستبانات من أفراد مجتمع الدراسة وترميزها وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وعرض النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة. وتقديم بعض المقترحات (Gay et al,2009).

تتناول هذه الوحدة منهجية الدراسة وقد تم اختيار منهجية البحث لتناسب هدف الدراسة. وتم وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وخطوات إعدادها وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، و تم استخدام المنهج الكمي لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها وهي التعرف على خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس. استخدمت الدراسة أيضاً المنهج الوصفي التحليلي والتي تهدف على الحصول على بيانات عن خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ومدى تطبيق هذه الخصائص من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي.

يتمثل مجتمع الدراسة من 4907 معلم ومعلمة حيث بلغ عدد المعلمات 3410 معلمة وبلغ عدد المعلمين 1497 معلم في المراحل التعليمية المختلفة وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددها 500 معلم ومعلمة. وبعد جمع البيانات سيتم مناقشة النتائج التي قمنا بتحليلها في الفصل الرابع.

الفصل الرَّابِع

عَرَضُ النَتَائِجِ

وتحليلها

الفصل الرابع - عرض النتائج

مقدمة

يشمل الفصل الرابع على نتائج هذه الدراسة في ضوء الإجابة على الأسئلة المعروضة في البحث ، حيث

كانت الباحثة باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات التي تساعد في حل أسئلة الدراسة وهي:

السؤال الأول : ما هي أهم صفات وخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين؟

سؤال فرعي أ : ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟

سؤال فرعي ب : ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟

السؤال الثاني : ما مدى تطبيق مديري المدارس لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين ؟

سؤال فرعي أ : ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟

سؤال فرعي ب : ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟

المعيار المعتمد في تفسير نتائج متوسطات وجهات نظر المعلمين

اشتملت أداة الدراسة على مجموعة أسئلة مدرجة بمقياس ليكرت (Likert Scale) لتحديد مدى تطبيق

المديرين للقيادة الفعالة في الإطار التعليمي من حيث درجة الأهمية ودرجة التطبيق في إطار العينة المختارة ومكان

البحث ، ودرجة الأسئلة في أداة البحث: مرتفعة جداً 5 ، مرتفعة 4 ، لم أكون رأياً 3 ، ضعيفة 2 ، ضعيفة جداً 1

التحليل الوصفي للمستجيبين في العينة المختارة

تم جمع 449 استبانة كاملة تم تعبئتها من قبل العينة المختارة ويوضح الجدول رقم 1 بالملحقات أن 60.8%

من المستجيبات من الإناث في حين أن 39.2% من الذكور و 80% من المستجيبين أكبر من 31 عام في حين أن

20% تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 عام. أيضاً يشير الجدول إلى أن 48.8% من المستجيبين يحملون بكالوريوس

في التربية بينما 39.9% منهم من حملة بكالوريوس في غير التربية فقط 6% من حملة الماجستير أما بالنسبة للخبرة

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:-

في ضوء تقديم النتيجة التي توصلت لها الباحثة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسبة المئوية لمعرفة مدى أهمية خصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين. يتضمن جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن مدى أهمية خصائص المدير القيادي الفعال يكونه قوة ومثلاً حياً لموظفيه. ويتضح من الجدول أن درجة الموافقة انحصرت بين

(3.76) و (3.56)

مجموع استراتيجيات الحيلة الخاصة بأهمية صفات وخصائص الطيور كالتلوين ومثل هي لموظفها

55

ويتضح من الجدول أن النسب متقاربة جداً في عبارات المحور الأول (حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56، 3.64، 3.66، 3.70، 3.72، 3.76) وأعلىها نسبة موافقة هي الفترة السادسة وهي يفي بوعوده والتزاماته دائماً . يعتبر المشاركون من المعلمين هذه الخاصية من حيث الأهمية مرتفعة جداً بنسبة 39.2% في حين اعتبرها 23.4% من المشاركين أنها مرتفعة واعتبرت الخاصية رقم 6 وهي يفي بوعوده والتزاماته دائماً من أهم خصائص المدير القائد في هذا المحور فقد أشارت 47.3% من الإجابات أنهم يفضلون الخاصية رقم 6 كأهم خاصية (السؤال رقم 7 في الاستبانة) طيفاً لتصور المعلمين و المعلمات.

جدول 5

مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت تمكين الأفراد من العمل

صعبة جداً	صعبة	لم أكون رأياً	مرتفعة	مرتفعة جداً	المتوسط الحسابي
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار
4	18	60	19	85	31.3
5.1	23	66	20.5	92	28
6.5	29	65	21.6	97	25.6
7.4	35	62	19.7	91	29.5
6.9	31	68	19.9	89	25.4
6.3	28	63	19.8	88	23.8
3.74	144	32.2	140	31.3	85
3.66	141	31	125	28	92
3.62	143	31.8	115	25.6	97
3.59	137	30.9	121	29.5	91
3.62	146	32.6	114	25.4	89
3.69	159	35.4	107	23.8	88

ويتضح من الجدول أن الخواص التابعة للمحور الثاني متقاربة جداً (حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59، 3.62، 3.66، 3.69، 3.74) وأعلىها نسبة موافقة هي الفترة الثامنة (المتوسط = 3.74) وهي يبين للآخرين أن اهتماماته ورويته قابلة للتحقيق ، وقد اعتبرت أهمية هذه الخاصية مرتفعة جداً حيث أجاب عليها 32.2% من المعلمين و المعلمات . في حين اعتبرها 31.3% من المعلمين مهمة بدرجة مرتفعة . أما عندما سُئل المعلمون (السؤال 14 في الاستبانة) عن أهم

خاصية ضمن هذا المحور فقد اعتبروا الخاصية رقم 12 وهي "يلهم الموظفون للعمل على تحقيق الرؤية" من أهم خصائص المدير القائد في هذا المحور فقد أشارت 39.3% من الإجابات أن أصحابها يفضلون الخاصية رقم 12 كأهم خاصية من الخصائص التي ذكرت في هذه المجموعة.

أما بالنسبة للمحور الثالث (جدول 6) فأعلى خاصية سجلت أعلى متوسط حسابي هي الخاصية رقم 20 وهي أن المدير القائد يشجع المعلمين على أن يجربوا أشياء جديدة (متوسط حسابي 3.99) فبنسبة 40% من المعلمين اختاروا درجة أهمية مرتفعة جداً للخاصية 20 عن باقي الخصائص في حين أن 29.2% من الاستجابات كانت بدرجة أهمية مرتفعة. وتمثلت الخاصية رقم 18 أهم خاصية تم اختيارها من قبل المعلمين و المعلمات وهي أن المدير القائد يتفكر بشكل حاد ودائم من تحديد الأهداف والخطط وتنفيذ المهام.

جدول 6

مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت التشجيع الصادق للموظفين

ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأيا	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
3.1	14	6.7	30	20.3	91
3.1	14	7.2	32	22.9	102
3.8	17	6.9	31	21.9	98
3.6	16	7.4	33	18	80
3.8	17	9.7	43	24.1	107
2.9	14	7.4	33	20.4	91

فكما يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي يشير إلى مرافقة المعلمين و المعلمات على كافة الخصائص بدرجة مرتفعة فتراوح المتوسط الحسابي من 3.94 إلى 4.07 ، و الخاصية رقم 27 وهي أن المدير القائد الفعال يعطي

الأخرين خيارات متنوعة لطرق أداء أعمالهم لها أعلى متوسط حسابي 4,07 مما يشير أنها أكثر تكراراً واعتبرت الخاصية 23 وهي "يعامل الآخرين باحترام وتقدير" أهم خاصية ضمن هذه المجموعة حيث حازت على نسبة 35.8% من إجمالي الإجابات (الموال رقم 21 في الاستبانة) والذي يسأل عن أهم خاصية في هذه المجموعة.

جدول 7

مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت إلهام الموظفين بالروية المشتركة

متوسطة جداً	ضعيفة	لم تكون رايًا	مرتفعة	مرتفعة جداً	المتوسط الحسابي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
3.8	17	6.5	29	21.5	94
3.97	190	42.7	115	25.8	115
22- يستمع لوجهات النظر					
3.3	15	6.5	29	17.8	80
4.06	208	46.5	116	25.8	116
23- يحترم الآخرين					
2.7	12	6.9	31	21.7	907
3.94	167	37.4	140	31.3	140
24- يدعم قرارات الآخرين					
2.7	12	7.8	35	20.3	91
3.99	194	34.2	117	26.1	117
25- تطوير العلاقات التعاونية					
3.1	14	8.1	36	20.8	93
3.94	179	40	125	28	125
26- التطور المهني لموظفيه					

تمثل الخاصية رقم 29 في الجدول 8 ، وهي أن المدير القائد الفعال يقدم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتأدية مهامهم ، أكثر الخصائص ضمن هذا المحور تم الاتفاق عليها من قبل المشاركين ، ولكن إجمالاً خلقت خصائص هذا المحور متوسطاً حسابياً عالي يتراوح من 3.85 إلى 3.96. وهي درجة مرتفعة وتم اختيار الخاصية "يعطي إيمانه وثقه بقرارات الآخرين" كأهم خاصية من خصائص المدير القائد ضمن المحور الخامس وهو قيام المدير القلادي الفعال بالتشجيع الصادق لموظفيه.

جدول 8

مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المنبريات تحت مواجهة التحديات خلال عملية التطوير

العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأيا	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
29- يقدم الدعم	3.1	19	6.5	30	20.7	93
30- يتبع الالتزام	2.2	10	8.7	39	19.6	88
31- يقدر الفريق	2.4	11	10.3	46	17.6	79
32- يظهر إيمانه وثقته	3.8	17	7.8	20	20.1	90
33- يكافئ الآخرين	3.3	15	9.7	34	19.2	85
34- يحتفل بالإنجازات	2.7	12	10.3	46	19.4	87

وأخيرا المحور السادس وهو "يمتلك المدير القيادي الفعال عقلية متفتحة" الموضح في جدول 9 فنجد أن العبارة "يحترم

التنوع الثقافي والحضاري" أكثر العبارات تكرارا في المحور السادس فمتوسطها الحسابي 4.08 ، فبنسبة من رأوا أن

هذه الخاصية تتحقق بنسبة مرتفعة جدا هم تقريبا 40% وقلت نسبة تحقق هذه الخاصية إلى مرتفعة بنسبة 28.2% إلى

أن وصلت إلى نسبة تقريبا 3% وهي النسبة ضعيفة جداً بالإضافة أن هذه العبارة أيضا أهم خاصية تم تحديدها من قبل

العينة المختارة من خصائص القائد طبقا لهذا المحور بنسبة 24.8%.

جدول 9

مجموع استجابات العينة الخاص بأهمية صفات وخصائص المدير تحت العقلية المتفتحة

	ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأيا	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
36- يحترم التنوع الثقافي	2.9	13	5.6	25	22.7	102
37- قابل للتعلم والتكيف	2.7	12	6.7	30	24.1	108
38- إيجابي تجاه الآخرين	3.3	15	6.5	29	23.5	105
39- بناء شراكات	3.6	16	6.7	30	23.4	105
40- الموازنة مع التحديات	4	18	6.7	30	23.3	106
41- قرارات بنظرة شمولية	4.5	20	6.0	27	23.7	106

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (أ)

السؤال: ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم استخدام (t-test) أو اختبارات لتحليل العينات المستقلة (وسيم استخدامه في تحليل الأسئلة التالية أيضاً). والمقارنة بين متغيرات المرتبطة بأهمية الخصائص ونوع المستجيبين (ذكراً أو أنثى).

جدول 10

خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف الجنس

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
1. قدرة ومثال حي لموظفيه	3.8308	3.8764	1.13029	1.08712	2.383	447
2. إلهام الموظفين بالرؤية	3.5015	3.9538	1.18445	1.07035	2.288	447
3. مواجهة تحديات التطوير	3.9393	3.9581	.99196	1.04616	1.213	447
4. تمكين الآخرين من العمل	3.9949	4.0154	.98599	1.17891	0.490	447
5. التشجيع الصانق لموظفيه	3.9236	3.9118	.98677	1.04888	0.120	447
6. عقلية متفتحة	3.9236	3.9118	.98677	1.08712	0.120	447

يتضمن جدول (10) وجود فرق ودلالة إحصائية بالنسبة لخصائص القيادة من حيث درجة الأهمية وفقاً لنوع المدير (ذكر أو أنثى)، تم دمج العبارات وفقاً لكل محور لتوضيحها بشكل مستقل. بالنسبة للمحور الأول حيث كانت قيمة ت = 2.383. ويتضح أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أهمية الخصائص في المحور الأول من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بكونه مثلاً و قدوة لموظفيه، حيث كانت قيمة ت = 2.383. وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث كان للذكور والإناث تقريباً المتوسط الحسابي نفسه 3.8308 و 3.8764. وهذا يعني أن هناك توافقاً بين وجهتي نظر الذكور والإناث من المعلمين بالنسبة للخصائص تحت المحور الأول وهو كونه قدوة ومثالاً حياً لموظفيه. كذلك المحور الثاني لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأهمية الخصائص تحت بند قيام المدير القائد بإلهام الموظفين بالرؤية المشتركة، حيث كانت قيمة ت = 2.288. وكما يتضمن الجدول أن الفروق كانت لصالح الإناث بمتوسط قدره 3.9 مقارنة بمتوسط المعلمين الذكور والذي بلغ 3.5. وهذا يعني أنه لا يوجد توافق بين وجهتي نظر

المعلمين والمعلمات تجاه درجة أهمية خصائص القائد حيث ترى المعلمات أن قيام المدير بإلهام الموظفين بالروية المشتركة أكثر أهمية.

ويتضح من الجدول رقم 16 بالنسبة للمحور الثالث أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أهمية الخصائص في المحور الثالث فيما يتعلق بقيام المدير القيادي بمواجهة التحديات خلال عملية التطوير ، حيث كانت قيمة $t = 0.120$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائية، حيث كان للمعلمين الذكور والإناث تقريباً المتوسط الحسابي نفسه 3.9 و 3.9 وهذا يعني أن هناك توافقاً بين المعلمين الذكور والإناث من بالنسبة للخصائص تحت المحور الثالث.

أما بالنسبة للمحور الرابع فيتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بأهمية الخصائص تحت تمكين الآخرين من العمل وتفويض السلطة ، حيث كانت قيمة $t = 0.490$. وهي قيمة غير دالة إحصائية، فقد كان للمعلمين من الذكور والإناث تقريباً المتوسط الحسابي نفسه 3.9 وهذا يعني أن هناك توافقاً بين الذكور والإناث من المديرين بالنسبة للخصائص تحت المحور الرابع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

المحور الخامس والسادس لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بأهمية الخصائص تحت كل من قيام المدير القيادي بالتشجيع الصادق لموظفيه و امتلاكه لعقلية منفتحة ، فقد كانت قيمة $t = 0.120$ لكل من المحورين. وهي قيمة غير دالة إحصائية، حيث كان للمعلمين الذكور والإناث تقريباً المتوسط الحسابي نفسه 3.9 وهذا يعني أن هناك توافقاً بين الذكور والإناث من المعلمين بالنسبة للخصائص تحت المحور الخامس والسادس على التوالي.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي (ب)

السؤال: ما مدى اختلاف درجة أهمية خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟
تم استخدام (t-test) أو اختبار ت لتحليل العينات المستقلة والمقارنة بين المتغيرات المرتبطة بأهمية الخصائص و جنسية المستجيبين (مواطن دولة الإمارات أو غير مواطن).

نتيجة اختبارات لاختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنسية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	مواطن غير مواطن	مواطن غير مواطن			
خصائص المدير القيادي الفعال المتعلقة	3.8293	1.08299	1.08696	446	.440
بكونه قوة ومثلاً حياً لموظفيه	3.9447	1.03027	1.18845	446	.021
قيام المدير القيادي الفعال بالهام الموظفين بالروية المشتركة	4.0054	1.16286	1.01734	446	.894
قيام المدير القيادي الفعال بمواجهة التحديات خلال عملية التطوير	3.8897	1.05273	.99161	446	.649
قيام المدير القيادي الفعال بتمكين الآخرين من العمل	3.9844	1.05273	.94892	446	.044
قيام المدير القيادي الفعال بالتشجيع الصادق لموظفيه	3.6983	1.08299	.94892	446	.044
يمتلك المدير القيادي الفعال عقلية متفتحة					

يتضح من جدول (11) وجود فرق ودلالة إحصائية بالنسبة لخصائص القيادة من حيث درجة الأهمية وفقاً لجلسة

المعلم، تم تمج العبارات وفقاً لكل محور لتوضيحها بشكل مستقل.

بالنسبة للمحور الأول والثالث والرابع وصلت قيمة $t = 2.030$ ، $t = 0.885$ و 0.203 على التوالي ويتضح أنه لا

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين أهمية الخصائص في المحور الأول والثالث والرابع، ويتضح من الجدول أنها قيمة

غير دالة إحصائية، فقد كان المتوسط الحسابي للمعلمين الذكور والإناث متشابه بدرجة 3.8 و 3.9 و 3.9 على التوالي

وهذا يعني أن هناك توافقاً بين وجهتي نظر المواطنين وغير المواطنين من المعلمين بالنسبة لأهمية الخصائص تحت

المحاور الأول والثالث والرابع.

في حين أن المحاور الثاني والخامس والسادس أظهرت دلالات إحصائية لأهمية خصائص القيادة من ناحية الأهمية

فقيمة $t = 1.037$ ، 0.932 ، 0.932 على التوالي وكانت الفروق لصالح المواطنين في المحور الثاني وحصلت

الإجابات على متوسط حسابي تقريبا 4 للمواطنين و 3.5 لغير المواطنين ، أما المحور الخامس والسادس فكانت الفروق

لصالح غير المواطنين بمتوسط تقريبا 4 للمحورين مقابل 3.8 و 3.6 للمواطنين.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مدى تطبيق مثيري المدارس لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين ؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتكرارات والنسبة المئوية لمعرفة مدى اختلاف تطبيق خصائص القيادة الفعالة من قبل المديرين . يتضمن الجدول التالي (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن مدى اختلاف تطبيق خصائص المثير القيادي الفعّال من حيث كونه اقوة ومثالا حيا لموظفيه . ويوضح الجدول أن درجة الموافقة انحصرت بين (3.18) و (3.47).

جدول 12

مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق المديرين والمديرات صفات وخصائص المدير كقوة ومثل حي لموظفيه من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات

الميزة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	ممتازة	ممتازة جدا	المتوسط الحسابي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1- يوضح فلسفته القيادية	3.3	37	19.6	87	27.6	123
2- يطلب تغذية راجعة	11.3	50	21.2	94	23.9	106
3- يتأكد من التقيد بالمعايير	6.8	30	20.7	92	21.2	94
4- يوافق في الآراء	7.4	42	12.5	101	19.7	92
5- مثالا حيا للمطلوب	8.9	40	21.2	95	21.2	95
6- يقي بوعوده	11.7	39	19.9	89	20.4	91

ويبين هذا الجدول أن نسبة واضحة في العينة المختارة بالنسبة لعبارات المحور الأول قد حصلت على نسب مرتفعة ومرتفعة جدا في كافة الخصائص وتراوح النسب من 44% إلى 60% حيث بلغ المتوسط الحسابي درجات تتراوح بين (3.18- 3.47) أما أعلى درجة متوسط حسابي تم تسجيلها في البحث هي الفقرة الخامسة وهي "يجعل من نفسه مثالا حيا" لما هو مطلوب ومتوقع من الموظفين ، بمتوسط حسابي 3.47 ونسبة 60% من إجمالي العينة (مرتفعة ومرتفعة جدا) والتي انقلت على وجود و تطبيق هذه الخاصية في المجال التربوي والتعليمي.

جدول 13

مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق المديرين والمديرات صفات وخصائص المدير تحت تمكين الأفراد من العمل من وجهة نظر

المعطين والمعلومات

العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأيا	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
8- رويته قليلة للتحقيق	9.6	43	16.9	76	21.8	98
9- جدول العمل مفع	10.7	48	19.0	85	23.0	103
10- اسراك الجميع في وضع الرؤية	13.4	60	19.7	88	23.5	105
11- يتحدث بفاعلية	11.5	51	19.3	86	22.9	102
12- الهام تحقيق الرؤية	12.3	55	19.7	88	28.0	90
13- الاتجاهات المستقبلية	8.9	40	20.0	90	22.5	101

أما المحور الثاني وهو قيام المدير القباذي الفعال بالهام الموظفين بالرؤية المشتركة، فتسب الموافقة على درجة تطبيق المديرين ترواحت في الإجابة على درجة مرتفعة جدا بين (17.8 و 20.7) ، فالنسب سجلت كالآتي (17.8 ، 20.8 ، 16.8 ، 17.3 ، 19.7 ، 20.7) بمتوسط 18.85 من العينة يرون ان تطبيق المدراء يتم بدرجة مرتفعة جدا لكل خصائص وحيثيات هذا المحور بينما النسب (33.9 ، 26.6 ، 26.6 ، 29.0 ، 28.0 ، 27.8) بمتوسط 28.65% من العينة يقوم مدراؤهم بالهام الموظفين بدرجة مرتفعة. أما بالنسبة للخاصية 8 "بين الآخرين ان اهتماماته ورويته قليلة للتحقيق" فهي اعلى خاصية يطبقها المديرين والمديرات من وجهة نظر المعطين والمعلومات (متوسط الحسابي = 3.33). وهذا يتضح ان نسبة 43% - 50% من إجمالي العينة (مرتفعة ومرتفعة جدا) والتي التفتت على وجود و تطبيق هذه الخاصية في هذا المحور. فنسبة 33% ممن اختاروا هذه الخاصية يرون درجة انطباقها مرتفعة في حين ان 17.8% يرون تطبيقها بدرجة مرتفعة جدا.

حول 14

مجموع السلجيات العينة الخاص تطبيق المنبرين والمديرات صفات وخصائص المنبر تحت التشجيع الصادق للموظفين من العمل من وجهه نظر المعلمين

والمعلمات

الجماعة	ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأياً	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
15- طرق ابتدائية	4.9	22	12.5	56	30.3	136
16- روح التحدي	4.9	22	15.4	69	30.5	137
17- أهداف طموحة	5.8	26	16.1	72	29.3	131
18- تحديد الأهداف	4.5	20	14.2	63	26.1	116
19- يتمتع بروح	6.1	27	14.2	63	31.9	142
20- تجريب الحديد	5.4	24	12.3	55	27.7	124

أما بالنسبة للمحور الثالث (جدول 14) فنسب الموافقة على درجة تطبيق المديرين ترواحت في الإجابة على درجة مرتفعة جدا بين (15.3 و 24.6) ، فالنسب سجلت كالآتي (15.3 ، 15.8 ، 17.6 ، 18.3 ، 24.5 ، 24.6) بمتوسط 16.85 من العينة يرون أن تطبيق العنصر يتم بدرجة مرتفعة جدا لكل خصائص وحيثيات هذا المحور بينما النسب (33.6 ، 31.4 ، 32.7 ، 30.8 ، 32.4 ، 29.5) بمتوسط 29.55% من العينة يقوم مدرائهم بالتشجيع الصادق بدرجة مرتفعة فأعلى خاصة سجلت تم تكرارها من إجابات المعلمين هي الخاصية رقم 20، وهي أن درجة تطبيق المنبر القائد الذي يشجع المعلمين على أن يجربوا أشياء جديدة فقد حازت أعلى نسبة (متوسط حسابي 3.63) فنسبة 55% من المديرين يقومون بتطبيق هذه الخاصية في مدارسهم بدرجة مرتفعة ومرتفعة جدا. ويتضح من الجدول في هذا المحور أن ما يقارب من النصف أو أكثر قليلا من الإجابات كانت بدرجة تطبيق مرتفعة ومرتفعة جدا ، بينما أكثر من ربع الإجابات لم تكون رأياً.

مجموع التحليلات العينة الخاصة بتطبيق المبادئ والمعايير وحصول أحد الياد المرفعين بالردية المشتركة من وجهة نظر المظمر والمفتمت

ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأياً	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي						
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
22- يستمع لوجهات نظر الآخرين	6.5	29	14.1	63	25.0	112	31.7	142	22.8	102	3.50
23- يحترم الآخرين	3.3	15	16.5	72	22.1	99	28.1	126	30.4	136	3.66
24- يدعم القرارات	4.5	20	19.4	87	24.9	112	31.3	140	19.8	89	3.54
25- تطوير العلاقات	4.5	20	16.6	74	23.1	103	26.7	119	29	129	3.59
26- التطور المهني	5.8	26	15.5	69	20.8	93	28	125	29.8	134	3.68
27- خيارات متنوعة	5.6	25	15.8	71	23.6	106	29.8	134	25.2	113	3.53

أن درجة التطبيق بالنسبة للمحور الرابع أعلى قليلاً من المحور الثالث بالنسبة للإجابة بدرجة مرتفعة و مرتفعة جدا "وهو تمكن الآخرين من العمل" كما يتضح من الجدول (15) فنسب الموافقة على درجة تطبيق المديرين تراوحت في الإجابة على درجة مرتفعة جدا بين (19.8 و 30.4) ، فالنسب سجلت كالآتي (19.8 ، 22.8 ، 25.2 ، 29.0 ، 29.8 ، 30.8) بمتوسط 27.85 من العينة يرون أن تطبيق المدراء في تمكن الآخرين يتم بدرجة مرتفعة جدا ، فالخاصية رقم 26 وهي "الاهتمام بالتطور الوظيفي للمروسين" حازت على أعلى متوسط حسابي (3.68) .
 فنسبة 44% - 58% من المديرين يقومون بتطبيق هذه الخاصية في مدارسهم بدرجة مرتفعة و مرتفعة جدا. ويتضح من الجدول في هذا المحور أن ما يقارب من النصف أو أكثر قليلاً من الإجابات كانت بدرجة مرتفعة و مرتفعة جدا .
 وتراوحت نسبة الإجابات "لم أكون رأيا" بين 20%-25% من إجمالي الإجابات .

جدول 16

مجموع استجابات العينة الخاص بتطبيق المديرين والمندوبين صفات وخصائص تحت مواجهة التحديات خلال عملية التطوير من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

صعوبة جدا	صعوبة	لم تكون رأيا	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي						
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
3.8	17	12.7	57	29.2	131	32.8	147	21.4	96	3.55	29- يقدم الدعم
4.2	19	12.7	57	27.0	121	31.0	139	25.0	112	3.60	30- يتابع التزام المعايير
5.1	23	15.4	69	27.0	118	29	130	25.0	110	3.52	31- يظهر التقدير
4.5	20	16.1	72	27.5	122	30.1	135	22.1	99	3.49	32- يظهر إيمانه وثقته بالآخرين
6.7	30	15.4	69	29.5	132	27.7	124	20.8	93	3.40	33- يكافئ الآخرين
6.7	30	18	81	29.0	130	30.0	134	16.7	75	3.32	34- يحتفل بالإنجازات

ويتضح من الجدول 16 الذي يعرض المحور الخامس وهو مواجهة التحديات خلال عملية التطوير ان نسب الموافقة على درجة تطبيق المديرين ترواجت في الاجابة على درجة مرتفعة جدا بين (16.7 و 25) ، فالنسب سجلت كالآتي (16- 7، 20.8 ، 22.1 ، 21.4 ، 25 ، 25) بمتوسط 22.20 من العينة يرون ان تطبيق المدراء يتم بدرجة مرتفعة جدا لكل خصائص وحيثيات هذا المحور وكانت الخامسة رقم 30 وهي "يتابع مدى التزام الآخرين بقيم ومعايير العمل" حازت على أعلى درجة تطبيق ضمن هذا المحور طبقا لتصوير المعلمين و المعلمات بمتوسط حسابي (3.60) ونسبة 56 % بدرجة مرتفعة و مرتفعة جدا يليها درجة تطبيق تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتأدية مهامهم من قبل المديرين. كما يتضح من الجدول أن الاحتفال بالإنجازات أقل خاصة طبقا للمتوسط الحسابي (3.32). و هناك 27% إلى 29% من المشاركين ممن لم يكونوا رأيا،

مجموع نتائج العينة الخاص بنضيق صناديق وحاصل المدير تحت العقبة المفتوحة

المتوسط الحسابي	ضعيفة جدا	ضعيفة	لم أكون رأياً	مرتفعة	مرتفعة جدا	المتوسط الحسابي
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	المتوسط الحسابي
3.60	102	22.7	145	32.5	134	29.7
3.54	96	15.2	144	32.2	127	28.4
3.62	116	25.8	144	32.2	110	24.5
3.48	88	19.7	154	35.4	108	24.2
3.43	89	20	148	33	107	24
3.44	90	20	143	32	118	26.5

وأخيراً المحور السادس وهو درجة التطبيق للخاصية العقلية المفتوحة التي يمتلكها المدير القيادي ويتضح ان نسب

الموافقة على درجة تطبيق المديرين ترواحت في الإجابة على درجة مرتفعة جداً بين (15.2 و 25.8) ، فالنسب كخصائص عقلية مفتوحة مرتفعة جداً لكل خصائص وحيثيات هذا المحور بينما النسب (32 ، 32.2 ، 32.2 ، 32.5 ، 33 ، 35.4) بمتوسط 33.9% من العينة يمتلك من هذه العقلية المفتوحة بدرجة مرتفعة فحد أن العبارة 38 "لديه مواقف إيجابية تجاه القادمين من جهات وثقافات مختلفة" أكثر العبارات تطبيقاً في المحور السادس فمتوسطها الحسابي 3.62 و بلغت 58% من إجابات المعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة و مرتفعة جداً وتليها العبارة 36 "يحترم التنوع الثقافي والحضاري" بمتوسط حسابي 3.60 و بلغت 55% من إجابات المعلمين والمعلمات درجة مرتفعة و مرتفعة جداً على هذه الخاصية كما يتضح من الجدول أن خاصية "لديه القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والتحديات المجتمعية" أقل خاصية طبقاً للمتوسط الحسابي (3.43) و هناك 24% إلى 30% من المشاركين ممن لم يكونوا رأياً.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي أ التابع للسؤال الثاني

السؤال: ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنس ؟

جدول 18

خصائص القيادة من حيث درجة تطبيق المديرين الإناث والذكور من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف الجنس

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
لدرة ومثال حي لموظفيه	3.9269	3.9188	1.17717	1.22658	2.639
إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة	3.0680	3.9767	1.25425	1.03980	2.829
مواجهه التحديات خلال عملية التطوير	3.5614	3.4189	.99780	.97454	1.498
بتمكين الآخرين من العمل	3.6871	3.5208	1.25582	1.12413	1.462
التشجيع الصادق لموظفيه	3.5818	3.4201	1.02087	1.02032	1.639
يمتلك المدير القيادي الفعال عقلية متفتحة	3.4201	3.5049	1.02032	.98890	.415

يتضح من جدول (18) وجود فرق ودلالة إحصائية بالنسبة لخصائص القيادة من حيث درجة التطبيق وفقاً لنوع المدير (ذكر أو أنثى) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، تم دمج العبارات وفقاً لكل محور لتوضيحها بشكل مستقل. بالنسبة للمحور الثاني كانت قيمة ت = 2.829 ويتضح أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الخصائص في المحور الثاني فيما يتعلق بكون المدير قادراً على إلهام موظفيه بالرؤية المشتركة ، ويتضح من الجدول أن الفروق كانت لصالح الإناث في المحور الثاني بمتوسط قدرة 3.9 إلى 3.0 وهذا يعني أنه لا يوجد توافق بين المديرين الذكور والمديرات الإناث من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فقط بالنسبة للمحور الثاني، حيث يرى المعلمون والمعلمات بأن المديرات الإناث يفسن بتطبيق دورهن القيادي الفعال في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة أكثر من نظرائهم من الذكور. المحور الأول والثالث والرابع والخامس والسادس لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الذكور والإناث، حيث كانت قيمة ت = 2.829 ، 1.498 ، 1.462 ، 1.639 ، 0.415 على التوالي، وهي قيمة غير دالة إحصائية، حيث كان للمديرين الذكور والإناث تقريباً المتوسط الحسابي نفسه 3.9 ، 3.5 و 3.6 ، 3.5 وهذا يعني أن

هناك توافقاً بين الذكور والإناث من المتبرين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بالنسبة لتطبيق الخصائص تحت المحاور الأول والثالث والرابع والخامس والسادس.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي ب التابع للسؤال الثاني

السؤال: ما مدى اختلاف درجة تطبيق خصائص القيادة الفعالة من حيث اختلاف الجنسية؟
تم استخدام (t-test) أو اختبارات لتحليل العينات المستقلة والمقارنة بين المتغيرات المرتبطة بأهمية الخصائص وجنسية المستجيبين (مواطن دولة الإمارات أو غير مواطن).

حول 19:

تبعية اختبارات لاختلاف خصائص القيادة من حيث درجة التطبيق باختلاف الجنسية

المحاور	المتوسط الحسابي مواطن غير مواطن	الانحراف المعياري مواطن غير مواطن	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
يكونه قدوة ومثالاً حياً لموظفيه	3.5214	3.5785	1.12895	446	.807
إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة	3.2759	3.5202	1.08947	446	.001
قيام المدير القيادي الفعال بمواجهة التحديات خلال عملية التطوير	3.6021	3.6226	.96137	446	.767
يتمكن الآخرون من العمل	3.5119	3.7340	1.26114	446	.043
التشجيع السابق لموظفيه	3.7329	3.7088	1.04635	446	.125
يمتلك المدير القيادي الفعال عقلية متفتحة	3.4762	3.6167	.94735	446	.036

يبين الجدول (19) درجة وجود فرق ودلالة إحصائية بالنسبة لخصائص القيادة من حيث درجة التطبيق وفقاً لجنسية

المعلم، تم دمج العبارات وفقاً لكل محور لتوضيحها بشكل مستقل.

بالنسبة للمحور الأول والثالث والخامس وصلت قيمة ت = -2.971، ت = -2.253 و -3.334 على التوالي ويتضح أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الخصائص في المحور الأول والثالث والرابع، ويتضح من الجدول أنها قيمة غير دالة إحصائية، حيث كان للمعلمين الذكور والإناث تقريباً المتوسط الحسابي نفسه 3.5 و 3.6 و 3.7 على التوالي وهذا يعني أن هناك توافقاً بين وجهتي نظر المواطنين وغير المواطنين من المعلمين بالنسبة لتطبيق المديرين للخصائص تحت المحور الأول والثالث والخامس.

في حين أن المحور الثاني والرابع والسادس أظهرت دلالات إحصائية في تطبيق خصائص القيادة بقيمة $t = 0.490$ ،
-1.891 ، 1.421 على التوالي وكانت الفروق لصالح غير المواطنين في الثلاث محاور بمتوسط تقريبا 3.5 ، 3.7 ،
3.6 مقابل 3.2 ، 3.5 ، 3.4 على التوالي للمواطنين.

الخلاصة

بعد أن تم عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة نتيجة للدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي قامت به، حيث
تمت الإجابة على جميع الأسئلة البحثية الرئيسة و المرتبطة بمدى أهمية خصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر
المعلمين و الملمات و مدى اختلاف تطبيق المشيرين لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين و الملمات
بالإضافة إلى مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية و درجة التطبيق باختلاف الجنس و اختلاف
الجنسية . وفي الفصل التالي سوف نتناول الباحثة هذه النتائج لتفسيرها وتحليلها .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس- مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

عرض الفصل السابق النتائج التي توصلت إليها الباحثة نتيجة للدراسة الميدانية وتحليل الإحصائي الذي قامت به، حيث كان الهدف من الدراسة الإجابة على الأسئلة البحثية الرئيسة التالية: ما مدى أهمية خصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين و المعلمات؟ ما مدى اختلاف تطبيق المديرين لخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين؟ بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية وهي ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنس؟ ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة التطبيق باختلاف الجنس؟ ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنسية؟ ما مدى اختلاف خصائص القيادة حيث درجة التطبيق باختلاف الجنسية؟ وفي هذا الفصل سوف نتناول الباحثة هذه النتائج لتفسيرها وتحليلها، كما تناول في هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

إن القيادة لها الكثير من الصفات ومن المعايير فهي عملية يقوم من خلالها شخص معين بالتأثير على أفكار ومواقف وسلوكيات الآخرين. فالفائد هو من يرسم الطريق للمؤسسة والأهداف والاتجاهات وما قد تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وهو قوة ومثال حي لموظفيه، ويكون مصدراً ملهماً لمروسيه بالروية المشتركة، وهو في عملية تطوير مستمرة، ويقوم باضفاء جو من الثقة وتفويض السلطة داخل مؤسسته، ويقوم بالتشجيع الصادق لمروسيه، وله عقلية متفتحة في المجال التربوي والتعليمي. فالفائد التعليمي هو من يستخدم مجموعة من العمليات المترابطة والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المخططة في العملية التربوية (البدرى، 2002)

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول و السؤال الثاني

بالنسبة للسؤال الأول والثاني، تم دمجهما هنا في هذا الفصل للارتباط الوثيق بين السؤالين: فطبقاً للسؤال الأول وهو ما أهم صفات وخصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين؟ وما مدى تطبيق خصائص القيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين؟ فقد دلت النتائج المتعلقة بهذا السؤال على:

- 1) نجد أن إجمالي 60% من المعلمين أعطوا إجابات بدرجة مرتفعة لأهمية الخصائص التي تحت المحور الأول وهي الخصائص التي تدل على كون المدير القائد قوة ومثالاً حياً لموظفيه واتفق المعلمون 48% بأن الالتزام الدائم بالوعود

والالتزامات من أهم صفات وسمات المدير القائد ، يليها التأكد من تفيد الموظفين بالمعايير المتفق عليها ، ويليه أنه يجعل من نفسه مثالا حيا لما هو مطلوب ومتوقع من الموظفين. وتعزو الساحة ذلك إلى أهمية دور المدير القائد الذي هو دائما تحت أنظار مرؤوسيه وخاصة في تعامله معهم و تعامله مع مشاكلهم ، مما له أهمية بالغة وانعكاس على سلوك المعلمين والموظفين. هذا بالإضافة إلى الاهتمام الذي منحه مجلس أبوظبي للتعليم للدور الرائد للمديرين و نشر ثقافة المعايير المهنية للمديرين و منحهم الصلاحيات في قيادة التعليم والتعلم و المنهاج و التغيير.

في حين أن خاصية " مثال وقوة حية لموظفيه " فقد حصلت على أعلى درجة في المحور الأول في تطبيق خصائص القيادة (متوسط الحسابي = 3.33) يليها أنهم يطبقون الوفاء بالوعود والالتزامات دائما في بيئة العمل مما يجعلهم مثال يحتذى به. ويعود ذلك إلى إعادة إعطاء صلاحيات أكبر للمدير الذي أصبح المسئول المباشر عن إدارة المدرسة و رسم السياسات لقيادة التعليم ضمن رؤية طموحة .

(2) اتفق المعلمون على أهمية إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة ضمن أولوياتهم فقد اتفق 62.5% من العينة على نطاق الخصائص تحت المحور الثاني وبشكل خاص الخاصية التي تفيد أنه يبين للآخرين أن اهتماماته ورؤيته قابلة للتحقيق فقد حصلت على متوسط 3.74 ، ويفيد المعلمون أن إلهام القائد للموظفين على تحقيق الرؤية هي أهم خاصية بالنسبة للمديرين فقد اختارها 40% منهم. أما بالنسبة لتطبيق المحور الثاني إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة فالخاصية يبين للآخرين أن اهتماماته ورؤيته قابلة للتحقيق فهي أعلى خاصية يقوم المديرون بتطبيقها ، ضمن خواص المحور الثاني، (المتوسط الحسابي = 3.33). مما يدل أن هذه الخاصية هامة جدا و تتم عن وعي المعلمين بالرؤية للمدير والقيادة المشتركة و هي من خصائص تكوين مجتمع تعليمي مهني و خارطة طريق ذهنية للقيادة التي تستشرف المستقبل و ترحب بالتغيير.

(3) إن المدير القيادي في عملية تطوير مستمرة ويواجه تحديات خلال هذه العملية فاعلى خاصية سجلت اعلى متوسط حسابي هي قيامه بتشجيع المعلمين على أن يجربوا أشياء جديدة (متوسط حسابي 3.99) ونسبة مرتفعة 79.2% ،بالإضافة أنه 48% من الإجابات أشارت إلى أن المدير القائد يتأكد بشكل جاد ودائم من تحديد الأهداف والخطط وتنفيذ المهام. أما درجة تطبيق المدير القائد بالمواجهة الفاعلة للتحديات خلال عمليات التطوير في بيئة العمل من قبل المعلمين فاعلى خاصية سجلت أعلى متوسط حسابي هي أنهم يشجعون المعلمين على تجريب أشياء جديدة في الفصل المدرسي (متوسط حسابي 3.63) . أن ما قام به مجلس أبوظبي للتعليم من اعطاء المدراء مساحة من الحرية للإبداع و

المبادرة في التطبيق ضمن المعايير المرسومة ، ساعد المديرين على التجريب و الاختبار المدروس و الهادف للتنمية والتطوير.

- (4) القائد الفعال لابد له من غرس الثقة بين مرؤوسيه وتابعيه وتمكينهم من أداء أعمالهم بتفويض بعضا من سلطاته لهم فقد اتفق المعلمون في العينة المختارة على أن المديرين يؤمنون بأهمية إعطاء الآخرين خيارات متنوعة لطرق أداء أعمالهم (متوسط حسابي = 4.07) ومن أهم الخصائص تحت المحور الرابع (وهو تمكين الآخرين من العمل) هي معاملة الآخرين باحترام وتقدير بنسبة 35.8%، وقد حصلت " غرس هذه الثقة أو تمكين الآخرين من العمل " أو بمعنى آخر يقوم بتفويض بعضا من سلطاته لتابعيه على نسبة 56.1% من العينة . وحصلت الخاصية "يرون بأن المديرين يقومون بالتطبيق الفعلي في دائرة العمل على متوسط حسابي (3.68) وهذا ثمره العمل بروح الفريق و القيادة الجماعية وهذا يساهم في الانتاجية والتنمية المهنية للجميع من أجل تحسين التحصيل الدراسي للطلبة.
- (5) أهمية قيام المديرين بالتشجيع الصادق لموظفيهم ظهرت في نتيجة البحث فقد اتفق المعلمون أن المدير القائد الفعال يقدم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتأدية مهامهم بمتوسط حسابي 3.85، يظهر إيمانه وثقته بقدرات الآخرين كاهم خاصية من خصائص المدير القائد. اتفق 52% من العينة بقيام المديرين بتطبيق تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتأدية مهامهم ، ويتضح أن متابعة مدى التزام الآخرين بقيم ومعايير العمل أعلى درجة تطبيق ضمن هذا المحور من قبل المديرين (متوسط حسابي = 3.60). إن الاهتمام الذي منحه مجلس أبوظبي للتعليم للدور الرائد للمديرين ونشر ثقافة المعايير المهنية ليس فقط للمديرين بل للمعلمين و المواد الدراسية و تقييم أداء العاملين طبقاً لهذه المعايير الدولية حيث دفعت المديرين إلى تغيير أدوارهم القيادية.
- (6) بالنسبة لأهمية امتلاك المدير القيادي الفعال عقلية متفتحة ، باعتبارها عنصر هام جدا في شخصية أي قائد ، فاحترام التنوع الثقافي والحضاري للمعلمين والمروسين من أكثر الخصائص اتفاقاً بين المعلمين في العينة فمتوسطها الحسابي 4.08. وأيضاً من أهم الخصائص التي تم تحديدها من قبل العينة المختارة من خصائص القائد طبقاً لهذا المحور بنسبة 24.8%. أما درجة التطبيق لخاصية العقلية المتفتحة التي يمتلكها المدير القيادي فنجد أن المدير القائد لديه موقف إيجابي تجاه القادمين من جهات وثقافات مختلفة هي أكثر الصفات تطبيقاً في المحور السادس بمتوسط حسابي 3.62. وما يبرر الاهتمام بهذه الخاصية التوجهات نحو العولمة ومدى تأثير العولمة والنظام العالمي الجديد الذي بدأ يحدد ملامح الدور الجديد للطالب و التعليم في القرن الحادي والعشرين.

فيتمسح من النتائج التي تم سردها أن المحاور الستة قد نالت من الاهتمام والتطبيق من قبل المديرين من وجهة نظر المعلمين في العينة التي تم تحديدها في مدارس العين وتم تحديد خصائص (الالتزام الدائم بالوعود والالتزامات ، بين الآخرين إلى اهتماماته ورؤيته قابلة للتحقيق ، أنهم يشجعون المعلمين على تجريب أشياء جديدة في الفصل المدرسي ، معاملة الآخرين باحترام وتقدير ، يظهر إيمانه وثقته بقدرات الآخرين ، متابعة مدى التزام الآخرين بقيم ومعايير العمل ، المدير القائد لديه مواقف إيجابية تجاه القائمين من جهات وثقافات مختلفة) الأكثر وضوحاً من ناحية الأهمية والتطبيق من قبل المديرين . وقد التفتت الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من الأمور ، فمثلاً التفتت مع الدكتور العلاق (2010) في الخصائص والمصفاة الشخصية التي يجب توافرها وتطبيقها على نطاق المدرسة في المدير القائد مثلاً المرونة وسعة الأفق ، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم ، احترام النفس واحترام الغير معاً ، القدرة على ابتكار طرق جديدة وحسن التصرف ، التعاون مع المعلمين وإشراكهم وأخذ رأيهم في الوسائل والطرق المستعملة في الإدارة . بالإضافة إلى ذلك أهمية وتطبيق القدرة على خلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية لحسن سير العمل ، المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة لمرؤوسيه . أيضاً التفتت هذه الدراسة مع دراسة العجمي (2008) في درجة أهمية تمكين الآخرين من العمل أو تفويض المهام حيث إيمان المدير القائد بقدرات الآخرين والثقة في فريق العمل كذلك معرفة كيفية التفويض والوقت المناسب ، ومن يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال . بالإضافة إلى ذلك الالتزام بالخطط التي يضعها هو وإيمانه والتزامه بالنجاح في تحقيقها . القائد متعدد وملزم بالنجاح في كافة أشكاله .

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي أ التابع للسؤال الأول بالسؤال الفرعي أ التابع

للسؤال الثاني .

تمت مناقشة الأسئلة الفرعية المرتبطة باختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية و درجة التطبيق باختلاف الجنس وذلك بسبب الارتباط الشديد والمتداخل . و الأسئلة هي : ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنس؟ ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة التطبيق باختلاف الجنس؟ أولاً بالنسبة لدرجة الأهمية ، اختلفت وجهات النظر بين المعلمين الذكور والإناث في العينة المختارة في قيام المدير بإلهام الموظفين بالرؤية المشتركة حيث كانت الفروق لصالح المديرات الإناث في قيامهم بتوضيح اهتماماتهم ورؤيتهم والتأكيد على قابليتها للتحقيق ، وأكثر إشراكاً للجميع في وضع الرؤية من الذكور ، إلهام الموظفين في مجال العمل على تحقيق الرؤية ، الحوار الدائم مع الموظفين لمتابعة تحقيق ما تم وضعه من أهداف . فقد كانت المتوسطات الحسابية

لإجابات المعلمات الإناث أعلى من الذكور في كافة الخصائص تحت المحور الثاني وتم منح هذه المتوسطات في متوسط حسابي واحد (3.95 إلى 3.50). عند ملاحظة الفرق بين متوسطات المديرين الذكور والإناث نجد أن الفرق بسيط. ترى الباحثة أن هذا الفرق بين الجنسين هو بسيط للإشارة إلى كون المديرات الإناث أكثر إلهاما للمروسين بتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة التعليمية. في حين تماثلت بشكل تقريبي المتوسطات الحسابية لكل من الذكور والإناث في باقي الخصائص والمحاور ، وهذا يدل على تقارب وجهة نظر الذكور والإناث من المعلمين بالنسبة إلى درجة أهمية كون المدير القائد الفعال قوة ومثالا حيا للموظفين عن طريق توضيح فلسفته القيادية ، يطلب رأي موظفيه بشكل مستمر في أدائه وما يقدمه من أفكار ، الوفاء بالتزامات والوعود ، القيام بعملية تطوير مستمرة والبحث عن طرق إبداعية ، يقوم بوضع خطط تحدي داخل البيئة الدراسية والتشجيع على تجربة أشياء جديدة من قبل المدرسين ، تفويض بعض المهام إلى المدرسين أو المروسين من خلال استماع وجهات نظر الآخرين ، المعاملة باحترام وتقدير ، دعم قرارات الآخرين ، نشر روح التعاون بين أفراد المؤسسة ، ومتابعة التطور المهني ، يقوم بتشجيع الموظفين وإظهار الثقة في الآخرين ومتابعة الالتزام بمعايير العمل مع توفير الدعم اللازم ، وأخيرا العقلية المنفتحة من خلال احترام التنوع الثقافي والحضاري والتكيف مع ثقافات أخرى والموازنة بين لحديات العمل والمتطلبات ، ينظر إلى المؤسسات الأخرى كشريك في العملية التعليمية. أما بالنسبة لدرجة تطبيق المديرين من وجهة نظر المعلمين (ذكور وإناث) فقد توافقت وجهات النظر لدرجة تطبيق المديرين والمديرات للمحاور (الثالث والرابع والخامس والسادس) ولكن اختلفت درجة التطبيق بين المديرين الذكور والإناث بكونهم ملهمين للموظفين بالرؤية المشتركة، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط قدره 3.9 إلى 3.0 كذلك القيام بعملية تطوير مستمرة والبحث عن طرق إبداعية، يقوم بوضع خطط تحدي داخل البيئة الدراسية والتشجيع على تجربة أشياء جديدة من قبل المدرسين. وهذا يعني أنه لا يوجد توافق بين تطبيق المديرين الذكور والإناث للمحور الثاني. ومن الجدير التركيز على دور جنس المدير في التعليم محليا وإقليميا حيث أن بروز العنصر النسائي في مسرح التعليم نوعا و كما أثر في العملية التعليمية وتطويرها.

نجد أنه كانت من أبرز نتائج الدراسات والبحوث الأجنبية التي اهتمت بدراسة فروق القيادة بين الإناث والذكور، أن صفات وخصائص القيادة التي ظهرت في قيادة الإناث غلبت على هذه الصفات طابع المشاركة مع فريق العمل وإشراكهم في العملية الإدارية ، في حين غلب أسلوب التحكم والسيطرة والاهتمام بانجاز العمل على قيادة الذكور (Brunner & Schumakerk، 1998) (Ruddick ، 1993) (Miller ، 1989) فتفكير ورؤية الأنثى للقيادة كما في

النظرية النسوية تختلف عن نظورها في الذكر، إلا أن الأنثى قد تتنافس الذكر على المناصب القيادية بالتهاجها طريقة الذكر في القيادة (Brunner & Schumaker، 1998). وأسافت هذه النظرية أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها عملية اجتماعية بطبيعتها فهي اعتادت على أن تكون تابعة فلا تمتلك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر. فاختلقت الدراسة الحالية بشكل جزئي (فلم تختلف كافة المحاور الستة بين المديرين من الجنسين ولكن فقط محور واحد بمتوسط حسابي 3.9 إلى 3.2) عن دراسة نيراي وبحوي (1988) (أثر عوامل الجنس والموهل التعليمي والخبرة لدى مديري ومديرات المدارس على القدرة في القيادة التربوية) فقد تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين القدرة على القيادة التربوية وبين عامل الجنس والموهل التعليمي وعامل الخبرة في ميدان التعليم لدى عينة من مديري ووكلاء المدارس في دولة الإمارات العربية المتحدة. ورصدت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أن القيادة التربوية وما يجب أن تتوفر فيها من صفات لا تتأثر بعامل الجنس أو المستوى التعليمي للمدير أو المديرية، بينما تتأثر بعامل الخبرة في ميدان التعليم. وفي دراسة تشلونيك (Chliwniak) 1997 قامت الدراسة بقياس وتحليل الفجوة بين قيادة الذكور والإناث في التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نقصاً كبيراً في عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في التعليم العالي بالرغم من أن عدد الطالبات في مختلف الكليات والجامعات أكبر من عدد الذكور. كما اختلفت الآراء حول نمط قيادة الذكور والإناث، ف يرى المفكرون الإداريون التقليديون أنه لا يوجد فرق في نمط القيادة بين الذكور والإناث، في حين يرى المفكرون الحاليون وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في ممارستهم للقيادة، فالذكور أكثر اهتماماً بالنظام والقوانين، بينما الإناث أكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وجو العمل.

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي ب التابع للسؤال الأول بالسؤال الفرعي ب التابع

للسؤال الثاني

تمت مناقشة الأسئلة الفرعية المرتبطة باختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية و درجة التطبيق باختلاف الجنسية وذلك بسبب الارتباط الشديد والمتداخل. و الأسئلة هي : ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنسية؟ و ما مدى اختلاف خصائص القيادة من حيث درجة التطبيق باختلاف الجنسية؟

دلت النتائج المتعلقة بهذا السؤال على:

أولاً بالنسبة لدرجة الأهمية فيوجد هناك توافق بين وجهتي نظر المواطنين وغير المواطنين من المعلمين بالنسبة لأهمية توضيح المدير لفلسفته القيادية ، طلب تغذية راجعة من موظفيه ، التأكد من التقيد بالمعايير ، بناء التوافق في الآراء

حول قيم المؤسسة التعليمية ، الإحساس بأنه مثال*، حي لكافة الموظفين ، الوفاء بالوعود والالتزامات ، أيضا تتوافق آراء المعلمين والمعلمات المواطنين وغير المواطنين على أهمية قيام المدير بعملية تطوير مستمرة والبحث عن طرق إبداعية وطرق بها تحدي للموظفين لإخراج أحسن ما فيهم ، التأكد من تحقيق الأهداف والخطط الدورية والتشجيع على تجربة أشياء جديدة. أيضا تتفق آراؤهم حول أهمية قيام المدير يتمكن بعض موظفيه من إتمام بعض المهام لغرس روح الثقة في المؤسسة من خلال الاستماع لوجهات نظرهم ، دعم قرارات الآخرين ، التأكد من التطور المهني للموظف. في حين تبين أن المعلمين المواطنين قد أبدوا اهتماما أكثر من الغير مواطنين لخصائص المدير القيادي الفعال المتعلقة بكونه ملهماً للموظفين برويته ورؤية المؤسسة التعليمية من خلال تأكيد تحقيق رؤيته واهتماماته ، تنفيذ الخطط العتلق عليها ووضع جدول زمني لها ، إشراك الجميع في رؤية المؤسسة والتحاور مع الموظفين حول الاتجاهات المستقبلية المؤثرة في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك فقد اختلفت اتجاهات المعلمين المواطنين وغير المواطنين من حيث الأهمية لكافة الخصائص المتعلقة بالتشجيع الصادق للقدرة الفعالة لموظفيه وخصائص المدير القيادي ذي العقلية المتفتحة ، فكان المعلمون من غير المواطنين هم أكثر اهتماما لهذه الخصائص وهي: تقديم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتأدية مهامهم ، متابعة مدى التزام الآخرين بقيم ومعايير العمل ، إظهار التقدير لأعضاء الفريق ، إظهار الثقة في قرارات الآخرين ، المكافأة لمن أتم عمله بصورة جيدة وابتكار طرق جديدة للاحتفال بالإنجازات والمجالات ، بالإضافة إلى اهتمامهم أكثر من المديرين المواطنين بخصائص: احترام التنوع الثقافي والحضاري ، القابلية للتعليم والتكيف مع ثقافات أخرى ، العمل على بناء شراكات فعالة مع المؤسسات الأخرى يتخذ قرارات بعكس نظرة شمولية متفتحة. ثانيا من ناحية التطبيق فقد توافقت وجهتي نظر المواطنين وغير المواطنين من المعلمين بالنسبة إلى خصائص المدير القيادي الفعال المتعلقة بكونه قنوة ومثالا حيا لموظفيه وايضا الخصائص المتعلقة بالتنوير المستمر ومواجهة التحديات خلال عملية التنوير، وايضا الخصائص المتعلقة بالعقلية الصادق للموظفين. أما الخصائص المتعلقة بكل من تمكن الآخرين من عمل بعض مهامهم الهام الموظفين بالرؤية المشتركة امتلاكه للصفات العقلية المتفتحة فكان تطبيق المديرين لهذه الصفات من وجهة نظر المعلمين المواطنين بمتوسط تقريبا 3.5 ، 3.7 ، 3.6 مقابل 3.2 ، 3.5 ، 3.4 على التوالي لغير المواطنين. أن التوافق بين وجهة نظر المعلم المواطن وغير المواطن يعود إلى تقارب الثقافات العربية والإسلامية والمشاركة المتساوية في التنمية والتطوير فكل المشاركين في الاستبانة كانوا من الأخوة العرب حيث وزعت الاستبانة باللغة

العربية. وعدم التوافق يرجع إلى الاستقرار و الأمن الوظيفي للمواطن يعكس زميله الغير مواطن و هذا قد يؤثر الحد ما على اختلاف التصورات و تشابهها.

السؤال المفتوح :

بلغت نسبة المشاركة في الإجابة على السؤال المفتوح 45.4% من مجموع المشاركين. 52% من المشاركين اتفقوا على أن قيام المدير بتحفيز ودعم المعلمين تعتبر من أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الفعال. ذكر McDowell Larson (2002) أن الدعم والتحفيز بشكل مستمر وبأساليب مختلفة من قبل القائد له الدور الأكبر في تشجيع العاملين على أداء مهامهم بحماس والتزام كما أكد Hannum (2004) بأن نجاح الإداري ليس لنجاح المرء نفسه، بل هو تعزيز الآخرين للنجاح.

كما أشار 32% من المشاركين إلى أهمية عنصر الثقة وأهمية إيمان المدير الفعال بقدرات الآخرين. وهذا يتوافق مع ما ذكره الباحث Mulcahy (2005) حيث نوه إلى أهمية أن يخلق القائد الفعال مناخاً من الثقة بينه وبين العاملين وذلك لضمان تحقيق الأهداف بنجاح.

الخاتمة

من الواضح أن القيادة غير الفعالة قد تكون عائقاً لعملية التطور الفردي و التعليمي و قد تسبب كذلك تسرب المدرسين من مهنة التدريس لذلك فإن معرفة أهم عناصر و مبادئ القيادة التعليمية الصحيحة قد تساعد على إنتاج قيادة تخلق بيئة إيجابية حيث تتوفر فيها جميع فرص التعلم للجميع، إضافة إلى ذلك فإن معرفة وإدراك الصفات اللازمة للقيادة الفعالة من وجهة نظر المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور سوف تساعد على تحسين نوعية التعليم الذي يدعم تطور المجتمعات وخلق جيل ناجح . معرفة هذه الصفات المهمة تساعد القادة على ترقيهم مهاراتهم و الحصول على مميزات القائد الناجح . إضافة إلى ذلك فإن تطبيق الصفات والخصائص الموضحة في هذه الدراسة قد تساعد على خلق وإنشاء مدرسة ناجحة وفعالة .

تساعد صفات وخصائص القيادة الفعالة في اختيار و توظيف قادة المدارس. فقد اختلفت معايير اختيار المدير خلال السنوات الماضية فليس من الضروري أن تكون معلماً لتكون قائداً في المستقبل . فعادة المدارس يجب أن يوظفوا على أساس مهاراتهم و خبراتهم الخاصة و المهنية ، و خبرتهم كقادة و ليس فقط كمدرسين . فإذا ما أدركنا حقيقة اختيار مدراء المدارس، فإننا سوف نجد مهمة الاختيار والانتقاء سهلة.

أطلق مجلس أبوظبي للتعليم عدة برامج تدريبية لمدراء المدارس داخل وخارج الدولة. فكل سنة يسافر العديد من مدراء المدارس خارج البلاد لاكتساب الخبرة الإدارية من دول مختلفة. كما أن تأسيس علاقة إيجابية مع أولياء الأمور والمؤسسات المعنية مهم جداً لإنجاح العملية التعليمية. فهم يزودون المدرسة بمصادر مختلفة، ومشاركة أولياء الأمور في تحسين المدرسة يساعد على خلق القيادة التعليمية الفعالة.

وقد وجدت الدراسة أن من أهم الخصائص التي تحوز على اهتمام المعلمين هي: الوفاء الدائم بالوعد والالتزامات، وتوضيح إمكانية تحقيق الاهتمامات والروى، وتشجيع المعلمين على تجربة أشياء جديدة في الفصل المدرسي، ومعاملة الآخرين باحترام وتقدير، والثقة بقدرة الآخرين، ومتابعة القائد لمدى التزام الآخرين بمعايير العمل، وجود مواقف إيجابية للقائد تجاه القادمين من جهات وثقافات مختلفة. وكذلك أن المديرين الإنث يقمن بدور قيادي فعال في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة أكثر من نظرائهم الذكور. فقد اختلفت آراهم حول أهمية دور القائد في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة. بينما توافقت آراهم في باقي الصفات. كذلك وجدت الدراسة أن خصائص القيادة تختلف من حيث درجة الأهمية باختلاف الجنسية حيث أن مواطني دولة الإمارات يعطون درجة أهمية أكبر لدور القائد في إلهام الموظفين بالرؤية المشتركة. أما من حيث درجة التطبيق فقد توافقت الآراء فيما يتعلق بجميع الخصائص الموجودة في الدراسات السابقة ولكن من حيث امتلاك القائد للصفات العقلية المفتحة فكان تطبيق هذه الصفات لصالح غير المواطنين بدرجة أكبر. وفيما يخص السؤال المفتوح لم يتطرق أي من المشاركين والمشاركات في الاستبانة إلى أهمية التواصل مع أولياء الأمور وأهمية المؤهل التعليمي للقادة بالرغم من أن مجلس أبوظبي للتعليم يولي أهمية لعنصر التواصل مع أولياء الأمور من أجل خلق مجتمع تعليمي فعال كما أن المجلس يشجع مديري المدارس على الانخراط في برامج الدراسات العليا عن طريق الملح والتسهيلات المقدمة. وأوصت الباحثة بإجراء هذه الدراسة مرة أخرى بشكل أوسع وأشمل ومراعاة خصائص المدير القائد عند عملية اختيار وتعيين مديري المدارس.

التوصيات

- (أ) توصي الباحثة بنقل هذه الدراسة وتطبيقها في إمارة أخرى أو في عدة إمارات لتعميم النتيجة ، وبالتالي مقارنة نتائج الدراسة الحالية بهذه الدراسة في الإمارة الأخرى والتوصل لمعايير وخبرات وخصائص مشتركة تساعد على التوصل للخصائص المشتركة في بيئة الإمارات التعليمية.
- (ب) نظراً لتعقُّق الباحثة لمدى أهمية وتعلُّيق خصائص المدير القائد لدى جميع العينة فقد فازت الباحثة استناداً إلى متغيرات محددة وهي الجنس والجنسية. لهذا توصي الباحثة بإدخال متغيرين هامين في عملية المقارنة وهما الخبرة والمؤهل لتحديد الاختلاف، أو الاتفاق في وجهات نظر العينة في مدى أهمية وتطبيق الخصائص.
- (ت) كما يمكن أيضاً استخدام طرق أخرى لهذه الدراسة، كاستخدام الطريقة النوعية بحيث يتم استخدام طرق مختلفة لجمع المعلومات، مثل المقابلات والملاحظات الميدانية، أو الدمج بين الطريقة الكمية والنوعية.
- (ث) توصي الباحثة أيضاً بإجراء المزيد من الدراسات للتعرف على تأثير عامل الجنس على الخصائص القيادية و نمط القيادة الممكن تواجده وتطبيقه.
- (ج) توصي الباحثة بإجراء هذه الدراسة مرة أخرى في مناطق تعليمية في دول خليجية أخرى لتوسيع الإطار ومقارنتها بنتائج هذا البحث.
- (ح) توصي الباحثة بإجراء هذه الدراسة مرة أخرى على عينات مختلفة من الذكور والإناث في المدارس الخاصة سواءً كانت عربية أو أجنبية ومقارنتها بنتائج هذا البحث.
- (خ) توصي الباحثة بإجراء هذه الدراسة مرة أخرى على عينات مختلفة من الذكور والإناث في وظائف قيادية أخرى في الإطار التعليمي ومقارنتها بنتائج هذا البحث.
- (د) توصي الباحثة بمراعاة خصائص المدير القائد عند عملية اختيار وتعيين متبري المدارس.
- (ذ) نقترح القيام ببرامج تنمية مهنية لصفاء مهارات قادة المدارس وتعزيز قدراتهم القيادية والتربوية في قيادة الإصلاحات التربوية والتحول نحو مجتمعات تعليمية مهنية.
- (ر) التنسيق بين المدارس و المؤسسات التعليمية المحلية من أجل تبادل الخبرات و بناء القيادات الشابة المؤهلة لتواكب التطور الهائل في وسائل الاتصالات و المعلومات و تكون قادة على قيادة مدارس المستقبل

المراجع

المراجع

المراجع العربية

- أبو علام، رجا، محمد. (1989). *مدخل إلى مناهج البحث التربوي*، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت.
- أبو النصر، سمحت محمد. (2009). *قيادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- البدري، عبدالحميد. (2002). *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها*، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبدالحميد. (2002). *أساسيات في علم إدارة القيادة*، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الرحمن، علي. (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*، دار الحامد للنشر، الأردن، 34-33.
- دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 117-119.
- العجمي، محمد حسنين. (2008). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير. (2010). *القيادة الإدارية*، الطبعة العربية، دار إلمازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنيزي، يوسف ويونس، سمير وسلامة، عبد الرحيم و الرشيد، سعد. (1999). *مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق*، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت.
- جريدة الخليج. (4 فبراير، 2011). على الرابط www.alkhaleej.ae/.../5e6087f7-033e-45e5-b2b7-
- عسكر، علي و جامع، حس و الفرا، فاروق هوانه، وليد. (1992). *مقدمة في البحث العلمي*، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت.
- عودة، أحمد سليمان و ملكاوي، فتحي حسن. (1987). *أساسيات البحث العلمي*، الطبعة الأولى، مكتبة المنار، الأردن.
- عجايب، عمر محمود. (2009). *القيادة الفاعلة وال قائد الفعال*، الطبعة الأولى، إزاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القحطاني، سالم بن سعيد حسن، (2001) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الرياض.

ميتن، ثيغفا جيبز و شافير، بيتر، (2005). تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة د.سلامة عبدالعظيم حسين، الطبعة الأولى، دار الفارابي، عمان، الأردن.

لبراي، يوسف ويحيى، علي، (1988). أثر عامل الجنس والموقف التعليمي والخبرة لدى مديري ومسيرات المدارس على القدرة في القيادة التربوية . حولية كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، مج 3، ع 3، 139-

157.

ويست، جون، (1998) مناهج البحث التربوي، ترجمة عبدالعزيز العال، الطبعة الأولى، سلسلة الكتب المترجمة، الكويت.

- Abu Dhabi Education council ADEC.(2013) ADEC mission & vision. Retrieved from <http://www.adec.ac.ae/en/AboutADEC/Pages/default.aspx>
- Al-Nuaimi, A. (2011). Features of effective educational leadership from the perspectives of teachers. Mater Thesis. United Arab Emirates University. A Iain.
- Altman, D. ; Kelly-Radford, L. ; Reinelt, C. & Meehan, D. (2004). A question of leadership: What are the key challenges that for-profit and nonprofit organizations face in evaluating leadership development?. *LIA*, 23(6), 12-13 .
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia23_6question.pdf
- Berke, D. (2003) Issues & observations: How to put your finger on the high potentials, *LIA*, 23(2) ,19-21. Retrieved from:
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/23_2highPotential.pdf
- Baldwin, D. and Grayson, C. (2004) "Positive influence: How leaders get others to see it their way. 24(1), 8-11. Retrieved from
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia24_1positive.pdf
- Brunner, C. & Schumaker, P. (1998). Power and gender in the 'new view' public schools. *Policy Study Journal* ,26 (1) 30-45.
- Bunker, K. and Wakefield, M. (2004). Now, More Than Ever, Soft skills Are needed. In search of Authenticity. 24(1), 16-21 Retrieved from:
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia24_1authenticity.pdf
- Chliwniak, L. (1997), Higher education leadership: Analyzing the gender gap. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 25(4) 50- 75.

- Creemers, B. (2011). Methodological advances in educational effectiveness research. *British Journal of Educational Technology*, 43(1), E35. doi: 10.1111/j.1467-8535.2011.01274.x
- Davis, S.; Darling-Hammond, L.; LaPointe, M.; & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals (Review of Research)*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute
- DuFour, R.(2006). Professional Learning Communities at Work. Retrieved from <http://www.brevard.k12.fl.us/portals/employees/ChargeSessionPLCs.pdf>
- Fullan, M.(2008). The six secrets of change. Retrieved from <http://www.michaelfullan.ca/images/handouts/2008SixSecretsofChangeKeynoteA4.pdf>
- Gay & Mills (2009). *Educational research competencies for analysis and applications*. 9 ed. Person Education International.
- Hannum, K. (2004). Choosing the right methods for evaluation. *Best Practices*, 23(6), 14-19.
- Holland, D.; Firsht, L.; and Wickes, S. (2003). "Practice makes perfect: Putting learning to use in today's organization's. *LJA*, 23(4), 3-7. Retrieved from: http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/liapractice23_4.pdf
- Hosking, D. (1988). Organizing, leadership and skilful process. *Management studies*, 25(2), 147-166.
- Huck, S.U.(2012). *Reading statistics and research*. Bostan.Perason
- Hughes, R.(2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*. 12(8), 1029

- Kanaga, K. and Browning, H. (2003). Keeping watch: How to monitor and maintain a team. *LIA*, 23(2), 3-8. Retrieved from:
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/23_2keepingwatch.pdf
- Klann, G. (2003). Character Study: Strengthening the hear of good leadership. *LIA*, 23(3), 3-7. Retrieved from:
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/23_3strengthening.pdf
- Kram, K.; Ting, S. and Bunker, K. (2002). On-the-job training for emotional competence. *LIA*, 22(3), 3-7. Retrieved From:
http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/22_3onthejobtraining.pdf
- McDowell-Larsen, S. (2002). Stress takes a toll on leaders. *LIA*, 22(2), 18-19. Retrieved from: http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/22_2stress.pdf
- Mendes: Mendes-Morse, S. (1992). Leadership characteristics that facilitate School change. Retrieved from: <http://eric.ed.gov/PDFS/ED370215.pdf>
- Miller, J. (1993) Women and Power". In T. Wartenberg (Ed.), *Rethinking Power*. NY, State University Press of New York, 240-248.
- Mulcahy, D. J. (2005). The importance of leadership. *Bridgewater Review*, 24(1), 7-10. Retrieved from http://vc.bridgew.edu/br_rev/vol24/iss1/6
- Mulfard, B. (2003). *School leader: Changing role and impact on teachers and school effectiveness*. New Jersey: Education and Training Policy Division, OECD, Pages: 67
- Mulford, B. (2003). *School Leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness*. *LIA*. Retrieved from:
<http://www.oecd.org/dataoecd/61/61/2635399.pdf>

Northouse, P. G. (2010). *Leadership theory and practice*. (fifth ed., p. 435).

California: SAGE Publications Ltd.

Ohlott, P. (2004). Answering the Call: Job Assignments that Grow Leaders. *LIA*, 23(5),

18-21. Retrieved from:

http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/lia23_5answering.pdf

Quinn, L. and Beatty K. (2010). Strategic command: taking the long view for organizational success. *LIA*,

22(2), 3-7. Retrieved from: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia-strategic.pdf>

Ruddick, S. (1989). *Maternal Thinking*. Boston: Beacon Press.

Sadler, P. (1997). *leadership*. (1 ed., p. 157). New York: Kogan Page in assn. with

Coopers@Lybrand. Retrieved Nov 12, 2013 from

http://books.google.ae/book/about/Leadership.html?id=bsOjQgAACAAJ&redir_esc=y

Schlechty, P. C. (1990). *Schools for 21st century*. (first ed., p. 164).

California: Jossey-Bass Inc.

Steed, J. and Laskow, G. (2003). A question of leadership: does shared leadership reduce

individual responsibility and accountability? *LIA*, 23(1), 12-13. Retrieved from:

http://www.ccl.org/leadership/pdf/publications/lia/23_1questionleadership.pdf

Valero, C. (1997). Applications of qualitative and quantitative Techniques of

management in administrative/academic decision-making in institutions of higher

education in Virginia. Retrieved from: [http://scholar.lib.vt.edu/theses/public/etd-](http://scholar.lib.vt.edu/theses/public/etd-65916251972550/etd.pdf)

[65916251972550/etd.pdf](http://scholar.lib.vt.edu/theses/public/etd-65916251972550/etd.pdf)

Waters, J., Marzano, J., and McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of

research tells us about the effect of leadership on student achievement. Aurora, CO:

Mid-continent Research for Education and Learning.

Weller, K. (2004) Coaching and performance: Substantiating the link. *In Focus/Executive coaching*, 24, (2), 20-21

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

بسم الله الرحمن الرحيم

الأفاضل مدرسي ومدرسات مدارس العين المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الاستبانة التي بين أيديكم وضعت لقياس مدى أهمية وتطبيق صفات وخصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ، و لقد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس من منظور معلمي ومعلمات مدارس مدينة العين. لذا أرجو تعاونكم بالتكرم بالإجابة على كل سؤال بأمانة ودقة و موضوعية لما لأجوبتكم من أهمية بالغة تؤثر في نتائج هذه الدراسة و حتى يتسنى للباحثة استخدامها لأغراض البحث العلمي لبلوغ أهداف الدراسة التي هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة التربوية علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و الدراسة فقط.

ومع تقديرنا لأهمية وقتكم فإن هذه الاستبانة سوف تستغرق من وقتكم الكريم 15 دقيقة فقط.

و تفضلوا بقبول وافر الشكر و التقدير

الباحثة: عائشة راشد الحساني

جامعة الإمارات العربية المتحدة

للتواصل والاستفسار: 940322083@uaeu.ac.ae

اولا المعلومات العامة:

الجنس:	نكر	انثى	30-26 سنة	35-31 سنة	40-36 سنة	فوق الأربعين سنة
الدرجة العلمية:	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس في التربية	بكالوريوس في غير التربية	درجة أخرى	
سنوات الخبرة:	3 وأقل	4-6 سنوات	7-9 سنة	10-12 سنة	13 وأكثر	
الجنسية:	مواطن	غير مواطن				

لكل عبارة من العبارات الموجودة أدناه، يرجى اختيار مدى الموافقة على صحة العبارة بوضع علامة (v) في الفراغ المناسب، مدى الموافقة سيكون على النحو التالي:

درجة الأهمية 1. ضعيفة جدا 2. ضعيفة 3. لم أكون رابيا 4. مرتفعة 5. مرتفعة جدا
درجة التطبيق 1. لا يطبق أبدا 2. نادرا 3. أحيانا 4. غالبا 5. دائما

(أ) المحور الأول : خصائص المدير القيادي الفعال المتعلقة بكونه قدير ومثال حي لموظفيه

درجة التطبيق					من خصائص المدير القيادي أنه :	درجة الأهمية				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					1- يوضح فلسفته القيادية					
					2- يطلب من الموظفين تغذية راجعة حول تصرفاته التي تؤثر على أداء الموظفين					
					3- يتأكد من تقيد الموظفين بالمعايير المتفق عليها					
					4- يعمل على بناء توافق في الآراء حول قيم المؤسسة التعليمية					
					5- يجعل من نفسه مثالا حيا لما هو مطلوب ومتوقع من الموظفين					
					6- يفي بوعوده والتزاماته دائما					

7- باعتقادك أهم خاصية من خصائص المدير القائد في هذا المحور هي الخاصية رقم ()

(ب) المحور الثاني : قيام المدير القيادي الفعال بالهام الموظفين بالروية المشتركة

درجة التطبيق					من خصائص المدير القيادي أنه :	درجة الأهمية				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					8- يبين للآخرين أن اهتماماته ورويته قابلة للتحقيق					
					9- يتحدث عن جدول العمل بصورة مقنعة					
					10- يحرص على إشراك الجميع في وضع الرؤية					
					11- يتحدث بقناعة تامة حول كل ما يطرحه من موضوعات مستقبلية					
					12- يلهم الموظفين للعمل على تحقيق الرؤية					
					13- يتحاور مع الموظفين حول الاتجاهات المستقبلية المؤثرة على بيئة العمل					

14- باعتقادك أهم خاصية من خصائص المدير القائد في هذا المجال هي الخاصية رقم ()

ث) المحور الثالث: قيام المدير القيادي الفعال بمواجهة التحديات خلال عملية التطوير

درجة التطبيق					من خصائص المدير القيادي أنه:	درجة الأهمية				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					15- يبحث خارج أسوار المدرسة عن طرق إبداعية من أجل تطوير العملية التعليمية					
					16- يبحث عن فرص بها روح التحدي يختبر الموظفين من خلالها					
					17- يضع أهدافاً طموحة تتحدى قدرات الآخرين					
					18- يتأكد بشكل جاد ودائم من تحديد الأهداف والخطط وتنفيذ المهام					
					19- يتمتع بروح المغامرة					
					20- يشجع المعلمين على أن يجربوا أشياء جديدة					

21- باعتقادك أهم خاصية من خصائص المدير القائد في هذا المجال هي الخاصية رقم ()

ث) المحور الرابع : قيام المدير القيادي الفعال بتمكين الآخرين من العمل

درجة التطبيق					من خصائص المدير القيادي أنه :	درجة الأهمية				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					22- يستمع لوجهات نظر الآخرين مهما اختلفت مع وجهة نظره					
					23- يعامل الآخرين باحترام وتقدير					
					24- يدعم قرارات الآخرين					
					25- يعمل على تطوير العلاقات التعاونية داخل المدرسة					
					26- يتأكد من التطور المهني لموظفيه					
					27- يعطي الآخرين خيارات متنوعة لطرق أداء أعمالهم					

28- باعتقادك أهم خاصية من خصائص المدير القائد في هذا المجال هي الخاصية رقم ()

ج) المحور الخامس : قيام المدير القيادي الفعّال بالتشجيع الصادق لموظفيه

درجة التطبيق					من خصائص المدير القيادي أنه:	درجة الأهمية				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					29- يقدم الدعم اللازم لأعضاء الفريق لتلبية مهامهم					
					30- يتابع مدى التزام الآخرين بقيم ومعايير العمل					
					31- يظهر التقدير لأعضاء الفريق					
					32- يظهر إيمانه وثقته بقدرات الآخرين					
					33- يكافئ الآخرين إزاء أداء مهامهم على أكمل وجه					
					34- يبتكر طرقاً جديدة ليحتفل بالإنجازات في العمل					

35- باعتقادك أهم خاصية من خصائص المدير القائد في هذا المجال هي الخاصية رقم ()

د) المحور السادس : يمتلك المدير القيادي الفعّال عقلية متفتحة

درجة التطبيق					من خصائص المدير القيادي أنه :	درجة الأهمية				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					36- يحترم التنوع الثقافي والحضاري					
					37- قابل للتعليم والتكيف مع ثقافات أخرى					
					38- لديه موقف إيجابي تجاه القاطنين من بلدان وثقافات مختلفة					
					39- يعمل على بناء شراكات فعالة مع المؤسسات الأخرى					
					40- لديه القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والتحديات المجتمعية					
					41- يتخذ قرارات تعكس نظرة شمولية متفتحة					

42- باعتمادك أهم خاصية من خصائص المدير القائد في هذا المجال هي الخاصية رقم ()

هـ) من وجهة نظرك ما هي أهم صفات المدير القيادي الفعال الغير مطبقة والتي لم ترد في الاستبانة

.....(1)

.....(2)

.....(3)

شكرا جزيلاً،
انتهت أسئلة الاستبانة -

2013

الموضوع : تسهيل مهمة باحثة : عائشة راشد الحساني

السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية - العين الأفاضل
يطيب لنا أن نهديكم أطيب التحيات.

في إطار دعم مجلس أبو ظبي للتعليم للبحث والباحثين، فإنه يسعدنا إعلامكم بموافقة المجلس على موضوع الدراسة المقدمة من الباحثة المذكورة أعلاه بعنوان: أهم خصائص القيادة الفعالة لمديري المدارس ومدى تطبيقها من منظور معلمي ومعلمات مدارس مكتب العين التعليمي

لذا يرجى تسهيل مهمة الباحثة في الحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة المشار إليها.

وشكرا

الأستاذ حلمي /مجلس أبوظبي للتعليم

ADEC-Research@adec.ac.ae

ت/ 026150140

ملحق 4 تسهيل مهمة

باحث

UAEU College of
Education

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

التاريخ: 2013/03/28

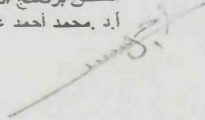
المحترم
الاستاذ الناضل / مدير مكتب العين التعليمي مجلس أبوظبي للتعليم
تحية طيبة، وبعد...

بداية بطلبنا أن تقدم لكم وأطيب تحياتنا متمنين لكم كل التوفيق والنجاح في الأوقات بالعملية التعليمية التعليمية.
هذا وفي إطار التعاون بين مجلس أبوظبي للتعليم وكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، نود إعلامكم علماً
بأن الكلية / عشتة راشد القصبي، مسجلة في برنامج الماجستير "الفائدة التربوية"، وتقوم بإعداد بحث
بموضوع: "خصائص القيادة الفعالة لمتدربي المدارس من منظور مدرسي ومدرسات مدارس مهنية العين"

من ضمن متطلبات الماجستير. لذا نرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم
هذا وتقصوا بقول ذائق التحية والتقدير

منسقة برنامج الماجستير
أ.د. محمد أحمد عبد الدايم



نسخة إلى
خبر لجنود التربية

College of Education
Assistant Dean for Research and Graduate Studies
P.O. BOX 15555 Al Ain, UAE
T +971 3 713 6221 T +971 3 713 6249
www.cedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram/

كلية التربية
مساعد العميد لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
ص.ب. 15551 العين - الإمارات العربية المتحدة
+971 3 713 6249 • +971 3 713 6260
www.cedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram/

Abstract

This study aims to investigate about the school principals' leadership characteristics in terms of their significance and implementation from the perspectives Al-Ain schools' teachers. Hence, the study employed the quantitative method to collect data about the principals' descriptors reviewed in the previous studies. The sample consists of 500 teachers; 200 males and 300 females from different cycles of Kindergarten to Secondary school; 10 males and 10 females randomly selected from each school. The study investigated the significance of the principals' descriptors as well as their significance and to what extent they are implemented by principals. The study found out that the most significant descriptors of the principals are: keeping promises and punctuality, achieving targets and vision; encouraging teachers to try new methods in classroom, treating others with respect and appreciation, confidence in others' capabilities; following up others' commitment of work standards, the leader's positive attitude towards people from diverse cultures. The study also found that the school principals' descriptors in terms of their significance and implementation were different according to the gender in favor of females who play more effective roles than males, in terms of the significance of the descriptors, the inspiration role of principals of the shared vision. Finally, there is statistical significance has been found between the effective the school principals' descriptors in terms of their implementations and the nationality, in terms of implementation in favor of the UAE Nationals, but the open mind characteristics in favor of expatriates.

Key words; Educational leadership, effective leadership descriptors, effective Leadership .

**THE MOST IMPORTANT EFFECTIVE LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPALS IN TERMS OF
THEIR SIGNIFICANCE AND IMPLEMENTATION FROM
PERSPECTIVE OF ALAIN EDUCATION OFFICE TEACHERS**

By:

Aysa Rashed Abdulla Ali Al Hassani

Approved by the following committee:

Dr. Ali Al Kaabi, Chair

Dr. Mohamed Al Raway, Member

Dr. Abdul Rahman Al Nuemi, Member

**THE MOST IMPORTANT EFFECTIVE LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPALS IN TERMS OF
THEIR SIGNIFICANCE AND IMPLEMENTATION FROM
PERSPECTIVE OF ALAIN EDUCATION OFFICE TEACHERS**

By:

Aysa Rashed Abdulla Ali Al Hassani

Approved by the following committee:

Dr. Ali Al Kaabi, Chair

Dr. Mohamed Al Raway, Member

Dr. Abdul Rahman Al Nuemi, Member



جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

UAEU

United Arab Emirates University

College of Education

Foundations of Education Department

Master of Education Program

**THE MOST IMPORTANT EFFECTIVE LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPALS IN TERMS OF
THEIR SIGNIFICANCE AND IMPLEMENTATION FROM
PERSPECTIVE OF ALAIN EDUCATION OFFICE TEACHERS**

By

Aysha Rashed Abdulla Ali Al Hassani

A thesis submitted to

United Arab Emirates University

In partial fulfillment of the requirements

For the degree of

Master of Education

Educational Leadership

Dec. 2013



جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

UAEU

United Arab Emirates University

College of Education

Foundations of Education Department

Master of Education Program

**THE MOST IMPORTANT EFFECTIVE LEADERSHIP
CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPALS IN TERMS OF
THEIR SIGNIFICANCE AND IMPLEMENTATION FROM
PERSPECTIVE OF ALAIN EDUCATION OFFICE TEACHERS**

By

Aysha Rashed Abdulla Ali Al Hassani

A thesis submitted to

United Arab Emirates University

In partial fulfillment of the requirements

For the degree of

Master of Education

Educational Leadership

Dec. 2013